

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Kati Kirsipuu

**TÖÖSTRESSIST TINGITUD PERSONALIVOOOLAVUSE
ENNETAMINE RIKETS HULGI OÜ NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Liina Puusepp

Pärnu 2018

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud "...“..... a.

TÜ Pärnu kolledži osakonna juhataja

.....
(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....
(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Tööstressi kontrollimine personalivoolavuse ennetamiseks jaemüügi valdkonnas	6
1.1 Tööstressi põhjustavad tegurid ning selle mõju organisatsiooni funktsioneerimisele	6
1.2 Tööstressiga seotud stressitekitajate mudelid	11
1.3. Tööstressi mõju personalivoolavusele jaemüügi valdkonnas	16
2. Rikets Hulgi OÜ töötajate tööstressi ning personali voolavuse uuring	20
2.1 Rikets Hulgi OÜ töötajate stressitaseme probleematika	20
2.2 Rikets Hulgi OÜ töötajate tööstressitaseme ja personali voolavuse uuringu metoodika ja tulemused	23
2.3 Rikets Hulgi OÜ töötajate tööstressitaseme ja personalivoolavuse uuringu järeldused ja ettepanekud	33
Kokkuvõte	37
Viidatud allikad	38
Lisad	
Lisa 1. Töötaja töölt lahkumise kulud (Bliss 2001)	43
Lisa 2. Intervjuu küsimused ettevõtte juhile	45
Lisa 3. Haiguslehel viibimiste arv (väljavõte raamatupidamisprogrammist)	47
Lisa 4. Ankeetküsitluse küsimused ettevõtte töötajatele	49
Lisa 5. Tööstressi kaardistaja keskmised tulemused	53
Lisa 6. Vastajate avatud küsimuste vastused	54
Summary	59

SISSEJUHATUS

Tänapäeva kiirelt arenevat ühiskonda iseloomustavad tohutu elu- ja töötempo, suur töökoormus, tihe konkurents ning pingelised olukorrad, mis kõik võivad soodustada stressi tekkimist. Kuna inimene veedab arvestatava osa oma päevast tööl, siis on just tööst tulenevad stressitekitajad tööstressi ning töötaja läbipõlemise aluseks. Igal organisatsioonil olenemata selle suurusest või tegevusvaldkonnast tuleb vähesel või suuremal määral kokku puutuda töötajate stressiga, seal juures on oluline lisaks organisatsiooni arengule panustada ka töötajate heaolusse, et maandada riske stressi tekkeks ning stressi tagajärjel suurenenud personali voolavust.

Suurbritannias näiteks kaotatakse aastas 80 miljonit tööpäeva vaimsete haiguste tagajärjel ning iga-aastased vaimsete haiguste tõttu töölt puudunud päevad lähevad riigile maksma 3,7 miljonit naela (Gabriel & Liimatainen 2000, lk 20). Tööjõu voolavust peetakse aga samuti üheks tööstressi tagajärjeks (Kallay & Vladut 2010, lk 269). Seega on tööstressil tugev majanduslik mõju organisatsioonile ja riigile ning oluline on tööstressist tulenevate küsimustega tegeleda regulaarselt, sest tagajärgedega toimetulek on oluliselt kulukam ja aeganõudvam kui ennetamine.

Teema aktuaalsus antud ettevõtte jaoks seisneb uurimisküsimuses, kas ja millisel määral eksisteerib ettevõttes tööstressi. Ettevõttes on viimase kolme aasta jooksul suurenenud haiguslehel viibimiste arv 28% (12 haiguslehe) võrra ning haiguslehel viibitavate päevade arv on suurenenud 25% (6 päeva), siinkohal on oluline mõista kasvava trendi põhjust ning võimalikke seoseid tööstressi olemasoluga. Ettevõttes puudub hetkel toimiv stressijuhtimise plaan, kuid kasvav tööstress ettevõttes omab majanduslikke tagajärgi: tööstressist tulenevalt võib suureneda rahulolematus töö, kolleegide ja juhtkonna suhtes ning see on omakorda tekitajaks tööjõu voolavusele.

Eesmärgiks on analüüsida võimalikke põhjuseid ning tulemustest lähtuvalt teha ettevõtte juhile ettepanekuid stressi mõju vähendamiseks ja sellest tuleneva personali voolavuse ennetamiseks. Samuti soovib lõputöö autor lugejate seas näha ettevõtte töötajaid, et neid antud valdkonnas harida ja et nad oskaksid ka ise ära tunda ning ennetada stressi tunnuseid. Lõputöö eesmärgi täitmiseks seatavad uurimisülesanded on:

- selgitada, mis on tööstress ja milline on selle mõju organisatsiooni funktsioneerimisele ning tutvuda tööstressi ennetamise ja vähendamise meetoditega;
- analüüsida ja võrrelda tööstressiga seotud stressitekitajate mudeleid;
- tuua välja tööstressi esinemise eripärad jaemüügivaldkonnas;
- anda ülevaade Rikets Hulgi OÜ'st ning ettevõtte töötajate tööstressi tasemest;
- ettevõttes läbi viia tööstressi ja selle tagajärjel võimalikku tekkivat personali voolavust käsitlev uurimus;
- saadud tulemuste põhjal teha järeldusi ja ettepanekuid ettevõtte juhile töötajate stressitaseme ning võimaliku personali voolavuse ennetamiseks.

Lõputöö koosneb kahest osast. Esimeses osas kirjeldatakse tööstressi, personali voolavust ning nende mõju, põhjuseid ja tagajärgi organisatsioonile. Teises osas viiakse läbi intervjuu ettevõtte juhiga ning empiiriline kvantitatiivne uuring Rikets Hulgi OÜ kaupluste töötajate seas. Sealhulgas tutvustatakse organisatsiooni, uurimuse valimit, meetodeid ja korraldust, analüüsitakse saadud uurimistulemusi ning nende põhjal tehakse järeldused ja ettepanekud tööstressi vähendamiseks ning seeläbi ka võimaliku tööjõu voolavuse ennetamiseks. Lõputöö autor kasutab töö teoreetilise poole koostamisel kirjandusallikaid, mis pärinevad EBSCO ja EMERALD andmebaasidest ning raamatuid.

1. TÖÖSTRESSI KONTROLLIMINE

PERSONALIVOOOLAVUSE ENNETAMISEKS JAEMÜÜGI

VALDKONNAS

1.1 Tööstressi põhjustavad tegurid ning selle mõju organisatsiooni funktsioneerimisele

Antud alapeatükis tutvustatakse põhilisi tööstressi tegureid ning selle olemust ja nende mõju organisatsiooni funktsioneerimisele. Esmalt keskendutakse tööstressi mõistele ja seda soodustavatele teguritele- tuuakse välja erinevad definitsioonid ning seisukohad antud valdkonnale. Seejärel tuuakse välja tagajärjed ning nende mõju inimesele, organisatsioonile ning majandusele tervikuna. Sellest tulenevalt tutvustatakse võimalikke seoseid tööstressi ning töö efektiivsuse vahel. Viimaks esitatakse võimalused, kuidas stressi ennetada, vähendada ning kuidas toime tulla läbi põlemisega.

Stressi kohta on esitatud hulgaliselt definitsioone- nii palju kui on erinevaid inimesi, on ka erinevaid arusaamasid stressi olemusest. Üks arusaadavamaid definitsioone stressile on ilmselt, et stress on keha tavalisest teisiti reageerimine eri käskudele või muutustele (Hanna 2014, lk 9). Ka tööstressi defineeritakse kui iga töötaja individuaalset reageeringut erinevatele stressoritele ehk stressi tekitajatele töö juures (Perrewé & Zellars, 1999, lk 749). Palmer ja Cooper on öelnud, et stress tekib siis, kui pinge ületab teie tajutava toimetulekuvõime taluvuspiiri (Palmer ja Cooper 1997, lk 12). Üheks vanimaks stressi definitsiooniks on aga Lazarus (1966, lk 19) toonud välja selle, et stress tekib siis, kui kohustused panevad proovile inimese võime nendega toime tulla.

Stressi tekitajaid töökohas võib olla mitmeid ning nende koosmõju võib olla põhjuseks töötaja läbipõlemisele. Stressi tekitajad võivad inimestel olla individuaalsed. Peamiste tööstressi põhjustena tuuakse välja aga (Kallay & Vladut, 2010, lk 265-267):

- töökoormus (liiga palju ülesandeid samal ajal, lühikesed tähtajad, ebameeldiv töökeskkond, isikutevahelised konfliktid seoses töökoormusega jt);
- kontroll töökohas;
- tunnustuse puudumine töökohas (finantsilise või sotsiaalse tunnustuse puudumine);
- töökaaslased, töökeskkond (millised on töötajate omavahelised suhted, millised on suhted juhtkonnaga, milline on juhtkonna tugi töö tegemisel, konfliktid töökohas jt);
- õiglus (kas otsused tööl on õiglased, kas esineb ebaõiglust nagu näiteks pettust, kellegi eelistamist jne);
- väärtused (eesmärgid, ideaalid ja motivatsioon).

Lisaks eelnevatele põhjustele võivad stressi ja läbipõlemise juures rolli mängida töötaja vanus, sugu ja perekonnaseis. (Kallay & Vladut, 2010, lk 268)

Üheks märgatavaks tööstressi põhjustajaks loetakse ka organisatsioonilisi muutusi ettevõttes. Selleks võivad olla siis näiteks muutused tööjõus (töötajate vahetumine, muutused juhtkonnas, koondamised või vallandamised, uute töökohtade loomine) ning tööülesannete muutus (uued kohustused, lisaülesanded, uued tähtajad) (HSE... 2007). Varasemates uuringutes on välja selgitatud, et suuremaks tööstressi tekitajaks on olukord, kus muutus keskendub indiviidile kui et mõjutab tervet kollektiivi üheaegselt. Samas aga ei pruugi muutused organisatsioonis kõigile töötajatele stressi tekitada, mis näitab, et stress on siiski individuaalne tulem olukordadele. (Sleebos & Wisse, 2016, lk 251)

Stressi mõju indiviidile võib samuti olla kõigil erinev. Kuigi ei ole suudetud tõestada, et stress oleks mõne kindla haiguse põhjustajaks, siis on täheldatud selle seoseid südamehaiguste, vähi, diabeedi ning dementsuse vahel (Hanna 2014, lk 11). Lisaks võib stress olla põhjustajateks infarktile, kõrgele vererõhule, maohaavanditele, angiinile, lihasvaludele ning psühholoogilistele häiretele nagu ärevus ja depressioon, kaasa arvatud närvišokid (Palmer & Cooper 1997, lk 18). Ameerikas Los Angeleses taksojuhtide seas läbi viidud uuringus leiti otsene seos tööstressi ja tööõnnetuste vahel - töötajad, kes tundsid stressi olemasolu, sattusid tihedamini tööõnnetustesse (Delp & Wang 2012, lk 710). Stressi mõju inimese vaimsele tervisele võib aga viia selleni, et otsitakse äärmuslikke viise stressiga toimetulekuks, milleks võivad olla näiteks suurenenud

alkoholi tarbimine, kanepi tarvitamine, suitsetamine ning erinevad rahustid - seda eelkõige noorte seas. (Chaiton *et al* 2012, lk 5)

Tööstressi mõju organisatsiooni funktsioneerimisele seisneb peamiselt töötajate negatiivsetes reaktsioonides töökohustuste täitmise juures, madalas rahulolus organisatsiooniga, töölt puudumises ja näiteks kavatsuses töölt lahkuda või tööd vahetada. (Kallay & Vladut, 2010, lk 269) Stress mõjutab ka inimeste saavutusvõimet, mis tähendab, et stressis töötaja ei soorita tööülesandeid niivõrd efektiivselt kui ta teeks seda mitte stressis olles. Tihtipeale on tööülesannete hulk niivõrd suur, et tuleb tegeleda mitme ülesandega korraga. Kuigi inimesed arvavad, et hoiavad niimoodi aega kokku ja suudavad teha vähema ajaga rohkem, siis tegelikult ei ole inimese aju loodud keskenduma mitmele asjale korraga ja see tähendab, et sooritatud on küll mitmed ülesanded, kuid mitte piisavalt efektiivselt. (Hanna 2014, lk 32)

Samuti mõjutab töötajate stress ettevõtet majanduslikult – töötajate haiguslehel viibimine on majanduslik kahju ettevõttele ja riigile, sest konkreetne töö jääb tegemata või nõuab lisaressursse ning töötajale tuleb tasuda haiguslehel viibitud aja eest ka hüvitist. Ameerika Ühendriikides läbiviidud uuringu kohaselt on aastane riiklik tervishoiukulu stressist tekkinud depressiooni tõttu 30-44 miljardit dollarit ja igal aastal kaotatakse 200 miljonit tööpäeva inimeste peale kokku (Gabriel & Liimatainen 2000, lk 5). Suurbritannias aga kaotatakse aastas 80 miljonit tööpäeva vaimsete haiguste tagajärjel ning küsitlusest selgub, et tööst tulenev stress, depressioon ning ärevus on teisel kohal kõige levinum töölt puudumise põhjus. Iga-aastased vaimsete haiguste tõttu töölt puudunud päevad lähevad riigile maksma 3,7 miljonit naela. (Gabriel & Liimatainen 2000, lk 20)

Kui aga tööstressist tulenevalt soovib töötaja töölt lahkuda või ametikohta vahetada, siis on selle näol tegemist järjekordse kuluga ettevõttele. Selleks, et tegelikult mõista, millised kulutused toob endaga kaasa tööjõu voolavus konkreetsele ettevõttele, tuleb kokku arvutada mitmed väiksed väljaminekud, näiteks (Bliss 2001, lk 20):

- kulu töötajale, kellel tuleb sooritada lahkuva töötaja tööülesandeid seni kuni leitakse uus töötaja;
- tööintervjuule kuluv aeg ja kulu;
- uue töötaja palgakulu, mis võib olla kõrgem eelmise töötaja omast;

- uut töötajat koolitava isiku lisakulu;
- koolitusmaterjalide kulu;
- järelvalve kulu- uue töötaja juhendamine, jälgimine ja tööülesannete selgitamine;
- võimalikud kulud vigadele, mille uus töötaja võib teha.

Lisas 1 on välja toodud kõik nimistust välja jäänud kulutused, et mõista tegelikku kulutuste arvu, millega tuleb kokku puutuda.

Sobiv keskkond töötamiseks loob eelduse, et töötaja soovib oma töösuhet organisatsiooniga jätkata. Tööga rahulolu ja teda ümbritsev keskkond on olulisteks teguriteks töötaja otsustel, kas ta soovib organisatsioonist lahkuda või sinna jääda (Olaniyan & Hystad 2016, lk 168; Kuria & Alice & Wander 2012, lk 312) Tööjõu voolavuse ennetamiseks on teoreetikud (Morrel & Loan- Clarke & Wilkinson 2001, lk 38) välja toonud mitmed tegurid, mille abil on võimalik seda vähendada, nende seas on näiteks: palk, kommunikatsioon, töötajate koolitusse investeerimine, karjäärivõimalused organisatsioonis, sotsiaalne toetus, rutiin, juhtimisstiil ja innovatiivse värbamisprotsessi olemasolu.

Pidev stress võib aga lisaks haigustele viia läbipõlemiseni. Läbipõlemist tööl võib defineerida kui psühholoogilise sündroomina, vastusena pikaajalistele stressoritele töö juures. Kolm põhilist läbipõlemise tegurit on tohutu ja pidev väsimus, eemaldumine tööst ning ebaefektiivsus ja sellest tulenev vähene saavutuste arv. (Krok 2016, lk 32) Läbipõlemise põhjuseks on aga ebakõlad inimese ja töökeskkonna vahel, näiteks ülekoormus, kontrolli puudumine, ebapiisav tasu või tunnustus tehtud töö eest, kogukonnatunde puudumine, ebaõiglus ning vastuolulised väärtused. (Maslach & Leiter 1997, lk 41) Organisatsioonis erinevate kulude vähendamise ja produktiivsuse ning tootlikkuse tõstmiseks rakendatavad strateegiad on viinud olukorrani, kus vähema töötajate arvuga tuleb teha ära kogu töö või vastupidi töötajate asendamiseks kasutatakse erinevate masinate abi- see aga on põhiliseks mõjutajaks töötajate stressile ja läbipõlemisele. (Maslach & Leiter 1997, lk 42-43) Läbipõlemist ei tohiks sarnaselt stressilegi võtta kergekäeliselt või iseenesest mõistetavana.

Kuna läbipõlemise põhjused seisnevad rohkem töökeskkonnas kui indiviidis (Maslach & Leiter 1997, lk 41), siis on organisatsioonipoolne panus tähtis läbipõlemise vältimisel või

selle tagajärgedega toime tulekul. Oluline on ettevõttes viia läbi nii öelda kontrolltöid, et märgata varajasi läbipõlemise sümptomeid. Avastades probleemid varakult, on võimalik nendega tegeleda enne kui need tõsisemaks muutuvad. Töötaja jaoks on oluline tunda töökohal õiglust ning inimesed, kes usuvad, et igale probleemile on lahendus, saavad läbipõlemisele õigeaegselt jaole. Samas inimesed kes on juba negatiivselt meelestatud, tunnevad töökohal ebavõrdsust ning neil puudub usk ettevõtte otsustesse ega pruugi läbipõlemist märgata enne kui on hilja. (Leither & Maslach, 2008, lk 508).

Stressi vältimiseks ja stressiga toimetulekuks soovivad eri autorid samuti erinevaid viise. Tööstressiga toimetulek on sarnane tavastressiga toimetulekuga. Heidi Hanna (2014 lk 21-22) ja Adaramola (2012, lk 2957) stressijuhtimise plaan koosneb neljast etapist ja lähenemisviisist:

1. Esimene samm- emotsioonidele orienteeritud, mille puhul ei ole inimesel piisavalt võimu, et olukorda muuta, kuid on võimalik muuta oma suhtumist stressitekitajasse: puhka, vabasta keha kõigest ebavajalikkusest, leia aega, et olla lihtsalt niisama mitte midagi tehes. Sealjuures on suureks abiks meditatsioon ning tervislik ja tasakaalustatud toitumine.
2. Teine samm- tegevustele orienteeritud, mille käigus astub inimene vastu stressitekitajale muutes olukorda või keskkonda enda ümber: paranda keha, tegele tegevustega, mis toovad energiat tagasi, näiteks treening. Samuti on antud etapi juures oluline elurõõm ja lõbus meel- tuleb nautida kõike, mis elul sulle pakkuda on, kuid sellegipoolest pidada kinni tervislikust dieedist, et keha turgutada.
3. Kolmas samm: ehita uuesti üles, tegele ajutreeninguga, intervall treeninguga. Samuti on oluliseks abiks meditatsioon, et lasta vabaks kõigest negatiivsest ning osata taoliste olukordadega elus tegeleda.
4. Neljas samm: mõtle ümber, sest mõttel on tohutu jõud. Mõtle positiivselt, tunnusta iseennast ja teisi- näe asjades rohkem helgemat poolt. Sea endale kindlad eesmärgid ja tunnusta iseennast kui oled need saavutanud.
5. Lisaks eelnevatele on veel ka olukorraga aktsepteerimisele orienteeritud lähenemisviis. Kui inimesel ei ole piisavalt võimu ega ka emotsionaalset kontrolli olukorra üle, siis tuleb sellega lihtsalt leppida, antud olukorraks võib olla näiteks lähedase inimese surm.

Tööstressist paranemine ja selleks kuluv aeg võib aga samuti olla igal inimesel individuaalne. Naistel on üldiselt rohkem kohustusi- kodu korras hoidmine ja lapsed kasvatada, mistõttu võib nende stressist paranemise aeg osutuda pikemaks kui näiteks meessoost isikutel. Samuti mängivad olulist rolli paranemisprotsessi juures inimese vanus, tema haridustase (madalama haridustasemega inimesed peavad rohkem muretsema finantsstabiilsuse pärast ega saa nii lihtsalt keskkonda vahetada), tööpäevade pikkus (mis jätab vähem vaba aega olukorraga tegelemiseks ja puhkamiseks) ja ka töötaja töökohustuste olulisus organisatsioonis (vastutusrikaste tööülesannetega töötaja mureseb ka vabal ajal töö asjade pärast ja see pikendab paranemise aega). (Blonk & Emmelkamp & Kamphuis & Vente, 2015, lk 665)

Nagu käesolevas peatükis välja on toodud, siis on stressi ning tööstressi mõistele erinevaid definitsioone ja nende olemust on uuritud juba sadu aastaid. On leitud mitmeid stressi põhjustavaid tegureid, stressi avaldumisvorme ja ka inimeste erinevaid reageeringuid stressitekitajatele. Muutuva ühiskonna ja töökorraldusega on probleem aga aina aktuaalsemaks muutumas ja töö autori meelest tuleks sellele igas organisatsioonis rohkem tähelepanu pöörata.

1.2 Tööstressiga seotud stressitekitajate mudelid

Mitmed autorid on töö riskitegurite ning nende seose leidmiseks tööstressi tekkimise vahel välja töötatud mitmeid teoreetilisi lähenemisviise ning koostanud selleks sobivad stressimudelid. Antud alapeatükis tutvustatakse ja võrreldakse viite tuntumat tööstressi tekitajate ehk tööstressorite liigitamiseks mõeldud mudelit. Selgitatakse lähemalt nende olemust, milliseid stressitekitajaid need käsitlevad ning tuuakse välja antud mudeli puudujäägid või täpsustust vajavad küljed. Analüüsist lähtuvalt valib lõputöö autor esitatud mudelitest sobiva, mida kasutab enda uurimuse läbi viimiseks.

Üks tuntuimaid ja vanemaid mudeleid, mis keskendub stressile töökeskkonnas on nõudmise-kontrolli-toetuse mudel (Karasek 1979, lk 287). Selle mudeli kohaselt on kolm stressitegurit, mis mõjutavad töötaja heaolu ja tervislikku seisundit: nõudmised töökohas, kontroll töökohas ning sotsiaalne toetus. Nõudmised töökohal aga jagunevad omakorda veel füüsilisteks ja psühholoogilisteks nõudmisteks ning töökoormuseks. Sarnaselt nõudmise-kontrolli-toetuse (Karasek 1979, lk 287) mudelile on füüsilised ja

psühholoogilised nõudmised käsitletud ka nõudlus-vahendite mudelis (Bakker & Demerouti 2007, lk 313). Siegrist (1996, lk 30) on nõudmisi ja töökoormust käsitlenud kitsamalt ja toonud need välja kui pingutused töö juures.

Kontroll on välja toodud HSE (*Health and Safety Executive*) mudelis, mille on välja töötanud Suurbritannia töötervishoiu ja tööohutuse amet ehk HSE. Antud mudeli käsitluses on kuus stressitekitajate kategooriat, sealhulgas tööga seotud nõudmised, kontroll, juhtide ning töökaaslaste toetus, suhted kolleegidega, roll ja muudatuste juhtimine (HSE... 2007). Antud mudel on käesolevatest kõige põhjalikum, käsitledes stressi tagajärjena ka tööjõu volavust. Karasek'i (1979, lk 287) mudeli põhjal esinevad negatiivsed reaktsioonid stressile (milleks on näiteks depressioon, kurnatus, ärevus või südame-veresoonkonna haigused) siis, kui nõudmiste ja kontrolli osakaal on suur ning inimesed saavad vähe otsustusõigust oma tegevuste osas ehk tegemist on sarnase teguriga kui kontroll.

Tööga seotud nõudmised on välja toodud kõikides mudelites, kuid erinevate nimetuste all. Töö nõudmistega seotud stressitekitajateks on ülekoormus, töökorraldus, füüsilised nõudmised töö, ülesannete keerukus, ajalised piirangud ülesannete sooritamisel ja erinevad füüsilised ohud (Bakker & Demerouti 2007, lk 313; HSE 2007; Karasek 1979, lk 287; Siegrist 1996, lk 30). Mark (2012, lk 71) toob tööga seotud nõudmiste all välja töökohustused ja juhuslikud pingutused ning nende kõrval on olulised ka isiklikud nõudmised. Kõige põhjalikumalt on erinevad nõudmised töö juures välja toodud nõudlus-vahendite mudelis (Bakker & Demerouti 2007, lk 313) ja HSE mudelis.

Sotsiaalset toetust on käsitlenud nii HSE mudel (2007) kui Karasek'i (1979, lk 287) nõudmise-kontrolli-toetuse mudel, mis kujutab endast nii juhtide kui kolleegide poolset toetust. Sotsiaalse toetuse olulisuse ning seose stressi vahel on välja toonud ka teised teoreetikud (Lee & Goldstein 2016, lk 574; Woodhead & Northrop & Edelstein 2016, lk 100). HSE mudel käsitleb veel eraldi suhteid töökaaslaste, juhtide ning alluvatega, mida teised mudelid ei tee. Töölaseid suhteid kolleegide ning juhtkonnaga peetakse aga üheks põhiliseks stressitekitajaks teistegi teoreetikute poolt (Kallay & Vladut, 2010, lk 263). Bakker & Demerouti (2007, lk 312) toovad oma mudeli alajaotuses samuti välja koostöö kolleegide ning juhtkonnaga, kuid ei pea seda põhiaspektiks.

Karjääri edendamist ja ametikõrgendust käsitleb Siegrist'i (1996, lk 30) vaevatasu mittevastavuse mudel, mis on sarnaselt nõudlus-kontrolli-toetus mudelile üks vanemaid tööstressi mudeleid. Antud mudeli kohaselt peavad tööl sooritatud pingutus ja selle eest saadav tasu olema võrdelises seoses ning nende vahel esinevad ebakõlad tekitavad stressirohkeid kogemusi. Mudelist tulenevalt tekitavad kõrged nõudmised ja kohustused, kuid selle eest saadav madal tasu (näiteks raha, austus või staatus) stressi (Siegrist 1996, lk 30) ning see omakorda soodustab südame veresoonkonna haigusi (Siegrist 1996, lk 38). Võrreldes aga nõudlus-kontrolli mudeliga sisaldab see rohkem tööga seotud stressirohkeid kogemusi, nagu näiteks rahulolu töötasuga, ametikõrgenduse võimalikkus ja töö stabiilsus (Chor & Griep & Landsbergis & Rotenberg & Toivanen 2010, lk 190)

Kuigi igal ametikohal võivad olla omad stressitekitajad, siis töö nõudlus-vahendite mudeli kohaselt jagunevad stressifaktorid kahte üldisesse kategooriasse, milleks on nõudmised ja vahendid tööl. Nõudmisteks peetakse füüsilisi, sotsiaalseid või organisatsioonilisi töö aspekte, mis nõuavad füüsilist või vaimset pingutust- näiteks kõrge surve tehtavale tööle juhatajate poolt, ebasoosiv keskkond ja emotsionaalselt kurnav koostöö klientidega. Vahenditeks on need füüsilised, psühholoogilised, sotsiaalsed või organisatsioonilised tegurid, mis kas aitavad kaasa töö eesmärkide saavutamisele, vähendavad töö nõudmisi või aitavad kaasa indiviidi personaalsele arengule- näiteks töötasu, karjääri võimalused, koostöö juhatajate ja töökaaslastega, tagasiside tehtud tööle ja ülesannete keerukus. (Bakker & Demerouti 2007, lk 312-313)

Nõudlus-vahendite mudeli kohaselt tööstressi või läbipõlemise oht suureneb kui kahe kategooria vahele tekib ebakõla- töö nõudmised suurenevad, kuid tööks vajalikud vahendid on piiratud (Bakker & Demerouti & Euwema 2005, lk 176). Töövahendeid käsitleb ka Mark (2012, lk 71) oma mudelis, liigitades nende alla kontrolli, toetuse ja tasud. Vastavalt nõudlus-vahendite mudelile erinevad nõudmised tööl tekitavad pinget, vahendid aga olles nõudmistega tasakaalus motiveerivad töötajat saavutama oma eesmärged ning pinge ja motivatsiooni tulemusena tekivadki organisatsioonilised saavutused. (Bakker & Demerouti 2007, lk 313)

Järgnevalt on tabelis 1 välja toodud viis eelmainitud mudelit, et anda parem ülevaade nende sarnasustest, erinevustest ja seejärel keskenduda põhjalikumalt mudelite puudujääkidele.

Tabel 1. Tööstressiga seotud stressitekitajate mudelit käsitlused

Tööstressi tekitajate kategooriad	Bakker & Demerouti 2007, lk 313	HSE (2004)	Karasek 1979, lk 287	Mark 2008, lk 71	Siegrist 1996, lk 30
Kontroll		x	x		
Sotsiaalne toetus		x	x		
Otsustusvabadus			x		
Psühholoogilised nõuded ja töökoormus	x			x	
Tööga seotud nõudmised		x	x	x	
Füüsilised nõudmised	x				
Töö pinge					x
Staatus					x
Ebakindlus tööl					x
Töötasu	x				x
Suhted kolleegide ja juhtidega		x			
Muutused organisatsioonis		x			
Roll		x			
Töövahendid	x			x	

Karasek'i (1979) mudeli kriitika seisneb selles, et see ei arvesta inimeste individuaalseid reageeringuid stressitekitajatele ega selgita, miks ühtmoodi kõrge nõudmiste ja kontrolli tase kahel inimesel erinevaid käitumuslikke või tervislikke reageeringuid esile kutsub. (Perrewe & Zellars, 1999, lk 749) Samuti heidetakse mudelile ette, et nõudmiste definitsioonis on mõeldud eelkõige töökoormust, aga mitte teisi nõudmisi töökohal. Mudel eeldab, et kõrge kontrolli tase on töötaja poolt soovitud, kuid iga inimese puhul ei pruugi see nii olla, vaid hoopis see võib olla üheks stressitekitajaks. (Mark & Smith, 2008, lk 17) Kuigi mudel on olnud viimased kaks sajandit olulisemaks ankruks erinevates uurimistöodes, mis puudutavad töötaja tervist ja heaolu, siis ei pruugi see sobiv olla tänapäevasele organisatsioonile. Küll aga on mudel tekitanud suurt diskussiooni ning on aluseks uute mudelite loomisele. (Veldhoven & Taris & Jonge & Broersen 2005, lk 6)

Nõudlus-kontrolli-toetuse mudel keskendub vaid psühholoogilistele aspektidele keskkonnas ja töökohas, kuid vaevatasu mittevastavuse mudel käsitleb nii väliseid olukordi, mis on seotud keskkonnaga kui ka indiviidi isiklike tundeid. (Chor *et al* 2010, lk 190). Seega võib järeldada, et Siegrist on oma mudeli loomisel võtnud aluseks

Karasek'i loodud mudeli ning lisanud sinna puuduolevad aspektid, kuid sellegipoolest ei ole ka selle mudeli näol tegu piisavalt põhjaliku mudeliga, mille abil tööstressi organisatsioonis hinnata. Tegemist ei ole piisavalt kaasaegse mudeliga ning see ei käsitle kahte töö autori meelest väga olulist aspekti, milleks on suhted kolleegide ning juhtidega ja muudatused organisatsioonis, mis on iseloomulikud just tänapäeva organisatsioonidele.

HSE mudeli kohaselt on kehtestatud standardid, millele peavad küsitluse tulemused vastama selleks, et töökeskkond oleks stressivaba ja töötajate produktiivsus oleks maksimaalne. Järgnevas tabelis (Tabel 2) on välja toodud HSE mudeli käsitluses toodud stressitekitajate kategooriad, selgitused, mida need kategooriad endast täpsemalt kujutavad ning standardid, mis peavad välja tulema töötajate vastatud küsitlustest.

Tabel 2. HSE mudeli standardid (autori koostatud) (Cousins *et al* 2004, lk 121-122)

Stressitekitaja kategooria	Selgitus	Standard
Nõudmised	töökoormus, tööviisid ja töökeskkond;	töötajad tunnistavad, et nad on võimelised toime tulema nõudmistega tööl ning tööülesanded on süstematiseeritud;
Kontroll	kui palju on inimesel sõnaõigust selles, mida peab tegema;	töötajad tunnistavad, et neil on sõnaõigust;
Toetus	julgustus, sponsorlus, toetus kolleegidelt ja juhtkonnalt;	töötajad tunnistavad, et tunnevad piisavat toetust tööl;
Suhted	positiivne töökeskkond, konfliktide vältimine, ebasobiva käitumisega tegelemine;	töötajad on rahul omavaheliste suhetega ja teiste käitumisega;
Roll	inimeste arusaam oma rollist organisatsioonis;	töötajad tunnistavad, et roll ja kohustused on arusaadavad;
Muutus	kuidas organisatsiooniliste muutustega toime tullaakse ja kommunikatsioon.	töötajad tunnistavad, et on teadlikud muutustest ettevõttes ning neile on pakutud osalemist.

Nagu eelnevast tabelist võib välja lugeda, siis on tegemist süstematiseeritud ning põhjaliku mudeliga, mis erinevalt teistest pöörab tähelepanu ka tööjõu voolavusele, tuues selle välja kui olulise stressi tagajärje. Antud mudeli järgi on koostatud küsitlus, mida on

kasutatud mitmes Euroopa riigis tööstressi kaardistamiseks organisatsioonides (Cousins *et al* 2004, lk 131).

Analüüsitud teoreetilistest käsitlemistest osutus edaspidise töö kirjutamise juures valituks HSE mudel, sest see käsitleb kõige põhjalikumalt erinevaid stressitekitajaid, mis on iseloomulikud ka jaemüügiga tegelevale organisatsioonile ning koostatud küsitlust koos enda poolsete täiendustega kasutab lõputöö autor enda uuringu läbiviimisel.

1.3. Tööstressi mõju personalivoolavusele jaemüügi valdkonnas

Käesolevas alapeatükis keskendutakse tööstressi tekkimisele valdkonniti ehk antud juhul siis jaemüügivaldkonnas- millised on seal stressi peamised põhjustajad, kuidas mõjutab see töötajate ja ka nende läbi ettevõtte efektiivsust. Tööd inimestega peetakse üheks stressirohkemaks tööks, sest arvestada tuleb teiste soovide, tujude ja arusaamadega ning igas olukorras tuleb jääda professionaalseks. Küll aga on teenindusvaldkonna ametikohad tänapäeval ühed populaarsemad ning seetõttu vajavad stressitekitajad erilist tähelepanu.

Eratarbimist peetakse üheks riigimajanduse nurgakiviks, mis aitab kaasa majanduse kasvule. Jaekaubandus on Balti riikides arenenud kiirelt peale iseseisvuse taastamist ning eratarbimist peetakse üheks olulisemaks majanduse toetajaks riigis. Juba mitmeid aastaid on jaekaubandus olnud üheks suurimaks sisemajanduse koguprodukti toetajaks. Sellest tulenevalt on tegemist kiirelt kasvava valdkonnaga ning oluline on leida viise, et selles konkureerivas keskkonnas organisatsiooniga areneda. (Linina, 2016, lk 158) Kuna organisatsioon ning klient on omavahel tihedalt seotud ning mõlemal on oma eesmärk kuidas teisest kasu saada, siis tuleb heade suhete nimel pingutada (George & Bettenhausen, 1990, lk 706). Organisatsioon soovib suurendada müüki, turu osakaalu ning teenida kasumit ja tarbija samal ajal soovib vajalikku toodet või teenust talle sobival ajal ja kohas, mis sisaldaks ka soovitud informatsiooni ning teenusekvaliteeti. (Linina, 2016, lk 158)

Dormann ja Zapf (2004, lk 62) on välja töötanud instrumendi, mille eesmärgiks on hinnata kahte aspekti (ülemäära suured ja ebaratsionaalsed kliendiootused ning klientide verbaalne agressiivsus) klientidega seotud töökohal valitsevate sotsiaalsete stressitekitajate vahel. Selle tõestuseks läbiviidud hilisemas uuringus saadi kinnitust

sellele, et need kaks aspekti mõjutavad töötaja stressitaset ning leiti kindel seos selle vahel, et klientide verbaalne agressiivsus töötaja vastu suurendab emotsionaalset kurnatust (Liu & Song, 2010, lk 1363). Teenindaja ameti puhul tuleb vaatamata negatiivsetele olukordadele jääda positiivseks ja suruda alla oma tegelikud emotsioonid ning siiski arvestada kliendi vajaduste ja soovidega, seetõttu peetakse antud töökohta eriti stressirohkeks (Black *et al* 2016, lk 12).

Üheks stressi põhjustajaks antud valdkonnas peetakse klientide otsest kui ka kaudset käitumist ning vägivalda (Dormann & Zapf, 2004, lk 64). Klientidel on kombeks väljendada oma pahameelt töötaja peale karjades, sarkastilisi kommentaare tehes või tingimusi esitades mõistmata ise, et probleemi põhjus ei pruugi seisneda selles ühes teenindajas (Kallay & Vladut, 2010, lk 264). Verbaalne vägivald töökeskkonnas võib mõjutada organisatsiooni üldist keskkonda ning toimimist. Baron ja Neuman (1996) toovad läbiviidud uuringus välja, et organisatsioonides, kus töötajad olid kogenud või olid olnud tunnistajaks verbaalsele vägivallale, esines rohkem erimeelsusi, muutusi juhtkonnas, töötasude vähenemist või külmutamist ning nendes organisatsioonides kasutati rohkem osalise tööajaga töötajaid.

Varasemad uuringud on näidanud, et konfliktid ja probleemid juhatajate, kolleegide ning klientidega on ühed kõige stressirohkeamad hetked töötaja päevas (Kallay & Vladut, 2010, lk 263). Juhtkonna ja omanike ebarealistlikult suured ootused teenindajate tööle ja seeläbi müügi kasvule on üheks põhiliseks stressitekitajaks antud osapoolte vahelises suhtes (Black *et al* 2016, lk 12). Võttes aga arvesse seda, et töötaja veedab oma päevast rohkem aega klientide kui kolleegide ning juhtkonnaga, siis konfliktid ja arusaamatused klientidega on vähemalt sama olulised kui konfliktid juhataja või teiste kolleegidega. (Dormann & Zapf, 2004, lk 63) Sealjuures on nii kolleegid, juhatus kui ka kliendid põhilisteks viisideks stressi maandamisel- nende heakskiit, positiivne meelestatus ja toetus vähendavad negatiivseid mälestusi eelmistest klientidest või erimeelsustest (Dormann & Dudenhöffer, 2012, lk 533).

Teenindussektori ametikohtadele on iseloomulikud ebaregulaarsed ning üldiselt ka etteaimamatud töögraafikud, pikad tööpäevad ja ootamatud asendused, kuid need kõik aspektid soodustavad töötajatel stressi tekkimist (Black *et al* 2016, lk 12). Samuti aitab stressi tekkimisele kaasa töötajate enesehinnang ning –kindlus. Jaemüügivaldkonnas võib

klient oma suhtumise ning küsimustega kahelda töötaja kompetentsis või teadmistes, autoriteetsuses, isiklikus vabaduses ning püüda teda oma töös õpetada (Dormann & Zapf, 2004, lk 64). Samas üksikut olukorda ei peeta veel stressi tekitajaks, küll aga sarnaseid olukordi, mis esinevad tihti. Pidevalt tööstressis viibiv töötaja võib tunda depressiooni tunnuseid, mis viib madalama töö tulemuslikkuseni ning seda just isikutevaheliste suhetega seotud ametikohtadel. (Manning & Motowidlo & Packard, 1986, lk 626)

Jaemüügivaldkonnas mõjutab töötajate stress otseselt ettevõtte käivet- stressis töötaja ei oska kliendiga vajalikul moel suhelda, ei tunne oma tööst rõõmu, vaid teeb seda kohusetundest ning ei mõju seeläbi kliendile veenvalt ostu sooritamisel. Klientide rahulolematust tähendab aga madalamat külastatavust, vähemate ostude sooritamist ning sellest tulenevalt ka madalamat käivet. Uute töötajate koolitamine on aga kulukas ning aeganõudev, sest olenevalt valdkonnast on kauba valik suur ning teenindaja peab olema selles pädev. (Black *et al* 2016, lk 18) Seega erinevate kulude kokkuhoiuks, tulude tõstmiseks ja stabiliseerimiseks on mõistlik organisatsioonil järgida kliendile orienteeritud juhtimisstrateegiaid. Samuti aitab kliendivajaduste regulaarne kaardistamine pakkuda klientidele tooteid ja teenuseid, mida nad kõige enam hindavad ja seeläbi ka uusi kliente meelitada. (Minh & Huu 2016, lk 111)

Kliendirahulolu on jaemüügiga tegelevates ettevõtetes prioriteet, mistõttu on oluline, et selle seosele töötajate stressiga pöörataks piisavalt tähelepanu. Kliendirahulolu on moodustatud võrreldes tegelikku toote/teenuse tarbimiskogemust (milline see on) kliendi ootustega selle suhtes (milline see peaks olema) (Linina, 2016, lk 160):

- kui tegelik pakkumine ületab oodatud taseme, siis on rahulolu saavutatud ja kliendile jääb positiivne kogemus;
- kui tegelik pakkumine on vastavuses oodatuga, siis on rahulolu saavutatud;
- kui tegelik pakkumine jääb alla ootuste, siis ei ole rahulolu saavutatud ning klienti saadab negatiivne kogemus.

Linina (2016, lk 161) toob oma uuringus välja ka selle, et kliendi rahulolu või mitterahulolu ühest kokkupuutest mõjutab edaspidiseid kokkupuuteid kliendi ja organisatsiooni vahel. Näiteks toob ta välja, et tõenäosus negatiivsest teenindusest oli suurem siis kui varasem teenindus või kokkupuude oli olnud negatiivne ehk varasem

kogemus tekitab eelarvamusi kõigi eelseisvate külastuste suhtes. Küll aga on kliendirahulolu ka tõhus viis klienditeenindajate töö efektiivsuse hindamiseks.

Kõrgem stressitase jaemüügivaldkonnas toob endaga kaasa ka suurema võimaliku personali voolavuse, mis tõttu on oluline antud probleemile ennetavalt tähelepanu pöörata. Klienditeenindajatele keskendunud uuringus saadi tulemuseks, et töölt lahkumise kavatsuse mõjutajateks on tööga rahulolu, organisatsiooniline toetus ja organisatsiooniline pühendumus, mis on omavahel vastastikusel seoses (Chiu & Lin & Tsai & Hsiao, 2005, lk 491). Saadud uuringu kohaselt tuleb tööjõu voolavuse vähendamiseks tugevdada organisatsioonipoolset toetust töötajale, et see omakorda suurendaks töötaja tööga rahulolu taset, pühendumist organisatsioonile ja panust ettevõtte tegevusse (Chiu *et al* 2005, lk 492). Teises samalaadses uuringus on lisaks eelnevatele mõjutajatele välja toodud ka vahetu juhi meeleolu tööl- positiivselt meelestatud juht ei tekita töötajates kavatsusi töölt lahkuda, kuid negatiivne ja endassetõmbunud juht küll. Samuti toodi välja ettevõtte müügitaseme edukus, kus madalad müügitulemused avaldasid negatiivset mõju töötajate kavatsustele töölt lahkuda. (George & Bettenhausen, 1990, lk 706)

Nagu antud alapeatükist selgus, siis jaemüügi- ja teenindusvaldkonda peetakse üheks stressirohkemaks ning seetõttu vajab tööstress antud valdkondades erilist tähelepanu. Samuti moodustab teenindussektor väga suure osa tööturul pakutavatest töökohtadest, mistõttu on oluline pöörata probleemile tähelepanu jooksvalt, et ei tekiks ülemääraast tööjõu voolavust. Organisatsioonis tuleb igapäevaselt tegeleda personali, töö keskkonna ning tööga rahulolu küsimustega, et paraneks töötajate efektiivsus ning suureneks seeläbi ettevõtte tootlikkus või müügikäive ja samal ajal väheneks või oleks võimalik ennetada tööstressist tingitud personali voolavus.

2. RIKETS HULGI OÜ TÖÖTAJATE TÖÖSTRESSI NING PERSONALI VOOLAVUSE UURING

2.1 Rikets Hulgi OÜ töötajate stressitaseme problemaatika

Rikets Hulgi OÜ peamiseks tegevusalaks on lillede jaemüük, haljastus, lõike- ja potilillede maaletamine ning floraalne sisekujundamine. Lisaks lillede ja taimede müügile tegeleb ettevõtte kliendi soovil ka hilisema hooldusega taimedele. Rikets Hulgi OÜ alustas oma tegevust 1995. aastal emadepäeval, avades esimese lillepoe Tallinnas. 2000. aastal algas suurem arenemine ja konkureerimine teiste lillepoodidega ning avati esimesed kauplused suuremates kaubanduskeskustes ja Selterites. Tänapäevaks on Riketsil 21 lillekauplust Eesti suurimates linnades - Tallinnas, Tartus, Viljandis, Rakveres, Audrus ja Jõhvis. Lisaks lillekauplustele on veel ka välimüügikohad Tallinnas, kus hooajaliselt müüakse erinevaid istikuid ja jõulupuid.

Rikets Hulgi OÜ näol on tegemist perefirmaga, kuhu koosseisu kuulub nüüdseks 82 töötajat ning nendest 70 on kauplustes töötavad teenindajad. Hooajaliselt (suve- ja talveperioodil) võetakse vajadusel juurde lisatööjõudu, eelkõige müügiplatsidel müüjate, kuid ka tootmisosakonda lillede korjajate, lõikajate ja pakkijate näol.

Kaardistamaks tööstressi ja selle tagajärjel tekkiva võimaliku tööjõu voolavuse probleematikat ettevõttes viidi ettevõtte omaniku Riina Hermliniga (suuline teade, 21.02.2017) läbi struktureeritud eelintervjuu ettevalmistatud küsimustega (vt lisa 2). Intervjuu käigus selgitati välja ettevõtte praegune olukord - milliseks hindab ettevõtte juht tööstressi taset ettevõttes, millised tagajärjed või muutused ettevõtte igapäevatoos võiksid tööstressi olemasolule viidata ning milliseid meetmeid kasutatakse praegu stressi ennetamiseks või selle tagajärgedega tegelemiseks. Intervjuu toimus enne ankeetküsitluse koostamist 2017. aasta veebruaris.

Rikets Hulgi OÜ omaniku arvates on suurimaks stressitekitajaks kaupluste töötajate seas pikk pingeline periood - alates sõbrapäevast kuni suve keskpaigas toimuvate koolilõpetamisteni on igapäevaselt kiire ja klientide rohke aeg. Järjestikused pühad ja pidustused ei jäta töötajatele piisavalt aega puhkuseks ja tööst taastumiseks. Samuti toob omanik välja haiguslehel viibimised, mis üheltpoolt on pingelised haiguslehel viibijale,

sest ta kaotab haiguspäevadel viibitud päevade eest töötasus, kuid eriti pingeliseks teeb haiguslehel viibimine teiste töötajate elu, sest see toob endaga kaasa ootamatud asendused, isiklike plaanide muudatused ja suurenenud töökoormuse. Eriti problemaatiline on olukord, kus töötaja viibib haiguslehel pikemalt kui nädala või kaks, sest see toob juba teistele töötajatele kaasa ületunnid ja pikemad päevad. Samas ei võimalda palgafond püsivalt juurde palgata ka lisatöötajaid, mis paneb olemasolevad töötajad sundolukorda. Dokumendi analüüsi, mis viidi läbi vahetult enne intervjuud, käigus võrreldi haiguslehel viibimiste muudatusi aastatel 2014-2016. Antud analüüs ettevõttes näitas, et viimaste aastate jooksul on suurenenud haiguslehtedel viibimise arv 25%, samuti pikenenud haiguslehel viibimise aeg 6 päeva võrra (vt lisa 3).

Tööstressi ennetamiseks ja leevendamiseks on ettevõttes koostatud kohustuslikus korras ka stressijuhtimise plaan, kuid ettevõtte omanik tunnistab, et seda ei järgita nii nagu võiks ja kahjuks on see hetkel vaid dokument kaustas. Küll aga korraldatakse stressi vähendamiseks ja kollektiivse ühtehoidmise suurendamiseks erinevaid üritusi (suvepäevad, teatrikülastused, spordiüritused) ning koolitusi (müügikoolitused, meeskonnatöö koolitused, floristide koolitused). Stressi vähendamiseks on jäetud töötajatele vabadus oma tööaega planeerida - töötajatel on võimalik ise valida, kas soovitakse töötada 8- või 12-tunniste tööpäevadena. Töötajate motiveerimiseks premeeritakse neid hea töö ja pikaajalise töösuhte eest erinevate preemiatega (rahalised või näiteks reisid välismaale), samuti kasutab ettevõtte töötajate tasustamisel motiveerivat süsteemi, kus lisaks põhipalgale makstakse ka poe müügikäibe pealt protsent palgale lisaks. Samuti tegeleb ettevõtte regulaarselt töötajate igapäevatöö lihtsamaks muutmisega-kauplustesse paigaldatakse arvutid, mis lihtsustavad tellimuste tegemist ja omavahelist suhtlust ning kiirendavad infovahetust eri kaupluste vahel.

Ettevõtte omanik usub, et stressile pööratakse ettevõttes piisavalt tähelepanu ning kõikide probleemidega soovitakse ennetavalt tegeleda. Kaupluste juhatajad tegelevad jooksvate küsimustega ning edastavad need vajadusel ka ettevõtte omanikule. Kuigi stressitaset hindab omanik madalaks, siis on viimase kolme aasta jooksul haiguslehtedel viibimiste arv näidanud kasvavat trendi. Ettevõttele ei ole sealjuures nähtav haiguslehel viibimise põhjused.

Intervjuu vastuste põhjal töøjõu voolavust hetkel ettevõttes ei esine. Omaniku sõnul on küll viimaste aastate jooksul mõni töötaja jäänud lapsehoolduspuhkusele, mõni liikunud ettevõttesiseselt karjääriredelil kõrgemale ning üks töötaja on ka õppinud uue ameti ja ettevõttest lahkunud, kuid seda ei saa nimetada töøjõu voolavuseks ja nendegi näol on tegemist vaid mõne üksiku juhtumiga. Küll aga toob ta välja tekkiva töøjõu voolavuse võimalikkuse, kui ettevõttes läbiviidud uuringus selgub, et töötajate seas on tööstressi tase liialt kõrge ning ta usub, et antud uuringu läbiviimine ettevõttes on vägagi vajalik. Ajaliselt ei ole võimalik ettevõtte omanikul poe töötajatega otse niivõrd palju suhelda kui võiks, et selgitada välja nende endi jaoks põhilised murekohad, vajadused ja soovid. Loodetavasti tuleb uuringust välja ettepanekuid või probleeme, mida ei soovita otse öelda kaupluse juhatajale või ettevõtte omanikule, kuid mis on vajalikud edasiseks arenguks ja töökeskkonna paremaks kujundamisel. Ajaliselt on uuring tema sõnul ettevõtte jaoks väga hästi ajastatud, et oleks võimalik pigem probleemi ennetada kui hiljem tagajärgedega tegeleda.

Lõputöös kasutatavad meetodid uurimisküsimuste väljaselgitamiseks on välja toodud tabelis 3.

Meetodid	Infoallikas/Valim	Aeg
Dokumendi analüüs	Töökatekestuste väljavõte aastatel 2014-2016 (Raamatupidamisprogramm Merit väljavõte)	16.02.2017-19.02.2017
Intervjuu	Rikets Hulgi OÜ omanik Riina Hermlin	20.02.2017-27.02.2017
Ankeetküsitlus	Üldkogumiks on Rikets Hulgi OÜ jaemüügi kauplustes töötavad inimesed. Kauplustes töötab kokku 70 inimest, kes moodustavad küsitluse valimi. Vastajaid 48	03.04.2017-21.04.2017

Tabel 3. Meetodite analüüs (autori koostatud).

Meetodid on tabelis välja toodud koos infoallikate/valimite ja ajalise määratlusega, millal konkreetset meetodit rakendati.

2.2 Rikets Hulgi OÜ töötajate tööstressitaseme ja personali voolavuse uuringu metoodika ja tulemused

Uuringu eesmärgiks on välja selgitada kaupluste töötajate tööstressi tase ning tulemustest lähtuvalt teha ettepanekuid personali voolavuse ennetamiseks. Selleks toimus esmalt dokumendi analüüs, seejärel viidi läbi intervjuu ettevõtte juhiga ning kolmas etapp oli uuringu läbiviimine ettevõtte töötajate seas.

Uurimismeetodina kasutati kvantitatiivset meetodit ning uuringu küsimustik on võetud varem tutvustatud HSE mudelist. HSE küsimustik koosneb 35 küsimusest, mis on koostatud Suurbritannia Töötervishoiu ja Tööohutuse Ameti (HSE) poolt. (HSE... 2007) Antud küsimustik osutus valituks, sest on hetkel ainus tööstressi kaardistav abivahend, mis on ka Eesti Tööinspektsiooni poolt kohandatud Eesti ettevõtetele kasutamiseks. Tulemuste lahti kodeerimiseks on loodud programm, mis saadud vastuste põhjal analüüsib ettevõtte olukorda riigi keskmiste tulemustega ning HSE mudeli standarditele vastavusega. (Cousins *et al* 2004, lk 121-122; Tulemuste... 2017)

Lõputöö autor sisestas küsitlusest saadud tulemused koos demograafiliste ning ettevõttesiseste küsimustega vastavasse keskkonda, kus on võimalik saadud tulemusi filtreerida ja omavahel võrrelda. (Tulemuste... 2017) Võimaliku tööjõu voolavuse ennetamiseks koostas lõputöö autor lisaks HSE küsimustikule töötajates lahkumiskavatsust tekitavate tegurite põhjal 18 punktilise küsitluse, kus vastajad said hinnata nende tegurite mõju Likerti viie-palli skaalal.

Antud uuringus palus lõputöö autor vastajatel märkida neid iseloomustavad sotsiaal-demograafilised tunnused, et saadud tulemusi vastavalt eripäradele grupeerida. Sotsiaal-demograafiliste andmetena soovis töö autor teada vastajate sugu, haridustaset, vanust, töökoormust, tööstaaži ja kaupluse nime, kus nad töötavad. Ankeetküsitlus (vt lisa 4) viidi läbi kõikide Rikets Hulgi kaupluste töötajate seas 2017. aasta aprillis. Lõputöö autor edastas Google Forms keskkonnas koostatud küsimustiku töötajatele nende isiklike e-mailide kaudu, et tagada seeläbi nende anonüümsus küsimustikule vastates. Anonüümsus on käesoleva teema juures väga oluline, sest julgustab töötajaid vastama ausalt ja otsekoheselt ning tooma välja kitsaskohti või neid puudutavaid probleeme. Rikets Hulgi kauplustes töötab kokku 70 inimest, mis on ka antud uuringu valimiks. Täidetud ankeete

oli 48, mis moodustab 68,5 protsenti valimist. Ankeetküsitluse esimese sissejuhatava osa moodustasid demograafilised küsimused, mille tulemused on välja toodud tabelis 4.

Vastanutest 97,9 protsenti moodustasid naised ning meessoost vastajaid oli 1, mida võib lugeda omaseks antud valdkonnas tegutsevale ettevõttele. Vastajad jagati vanuse järgi viite erinevasse gruppi. Kõige enam vastajaid oli vanusegrupis 41-51 aastat ning teised kaks suuremat vanusegruppi olid 52-62 ja 30-40 eluaastat. Teistest vanusegruppidest olid üksikud vastajad. Demograafilistest näitajatest küsiti lisaks ka töötajate haridustaset. Suurem osa ehk 66 protsenti vastajatest on keskharidusega, kuid üsna märgatava osa vastajatest moodustasid kõrgharidusega töötajad (20,8%). Täiskoormusega töötab 39 inimest ning suurem osa (70,8%) töötajatest on pikaajalised töötajad ehk ettevõttes töötanud rohkem kui 5 aastat. Uusi töötajaid, kes on ettevõttes töötanud kuni 1 aasta on vastajate seas 2.

Tabel 4. Sagedustabel vastajate sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes (autori arvutused).

	Laekunud vastuseid	Vastajate osakaal (%)
Sugu		
Mees	1	2,1
Naine	47	97,9
Haridusgrupp		
Põhiharidus	0	0
Kutseharidus	6	12,5
Keskharidus	32	66,7
Kõrgharidus	10	20,8
Vanusegrupp		
19-29	2	4,2
30-40	7	14,6
41-51	30	62,5
52-62	8	16,7
63+	1	2,1
Töökoormus		
0.5 ja vähem	2	4,3
0.75	6	12,8
1.0	39	83
Tööstaaž		
Kuni 1 aasta	2	4,2
1-2 aastat	4	8,3
3-5 aastat	8	16,7
Rohkem kui 5 aastat	34	70,8

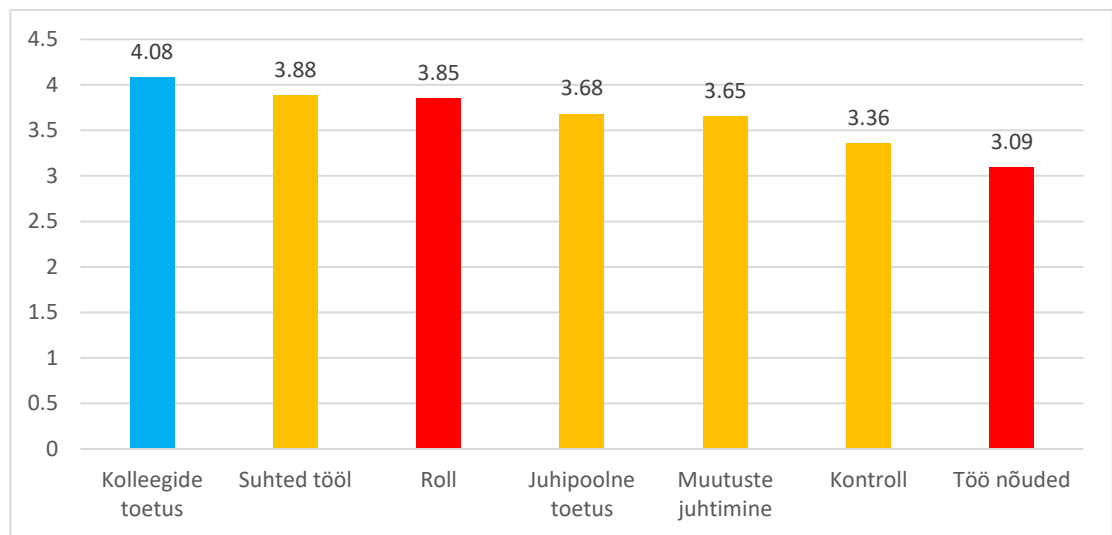
Ankeetküsitluse ühe küsimusena küsis töö autor ka töötajate kaupluse nime, et oleks võimalik piirkonniti võrrelda saadud tulemusi ja tuua välja erinevad probleemkohad kaupluste vahel, kuid antud küsimusele vastas vaid 22 inimest ehk 46 protsenti vastajatest ja enamik neist on Harjumaalt, seega autor ei pea seda piisavaks vastajate arvuks, et teha kindlaid järeldusi kas tööstressil esineb piirkonniti erinevusi.

Ankeetküsitluse esimese osa ülesanne oli tööstressi kaardistamine antud ettevõttes. Vastavalt HSE mudelile antakse küsimustest ülevaade demograafiliste ja tööheaolu näitajate kaudu seitsme faktori alusel. Esimene faktor on kontroll, mis näitab inimese sõnaõigust oma töö sooritamise ja vahendite kohta. Juhipoolne toetus näitab kui edukalt tulevad ettevõtte juhid toime töötajate motiveerimise, innustamise ja tagasiside andmisega. Kolleegide toetus näitab millised on suhted töökohal ja kas töötaja saab kaastöötajatele vajadusel toetuda. Suhted töökohal faktori tulemused näitavad ettevõtte käitumist konflikti olukordades ning kuidas tulla toime soovimatu käitumisega. Rolli faktor näitab kuidas ja kas inimesed mõistavad oma ülesandeid, kohta ja väärtust ettevõttes. Muutuste juhtimine näitab kas ja kui edukalt tuleb ettevõtte toime muudatustega organisatsioonis ning kuidas toimub töötajate informeerimine muudatuste või ümberkorralduste kohta. Viimaseks faktoriks on töö nõuded, mis koosnevad töökoormust, selle intensiivsust ja nõuete vastuolulisust käsitlevatest küsimustest.

Tööstressi kaardistaja (Tulemuste... 2017) näitab ettevõtte põhilisi stressitekitajaid ning kõrvutab need automaatselt programmi sees Eesti keskmiste tulemustega, mille põhjal selgub analüüsitava ettevõtte olukord. Kaardistaja automaatanalüüsi tulemused, selgitused ja kommentaarid tuuakse välja tekstisiseselt iga faktori juures, Eesti keskmised tulemused on arvutatud programmis automaatselt. Ettevõtte keskmised koondtulemused, soovituslikud vahe-eesmärgid ja pikaajalised eesmärgid vastavalt Tööstressi kaardistajale on välja toodud lisas 5.

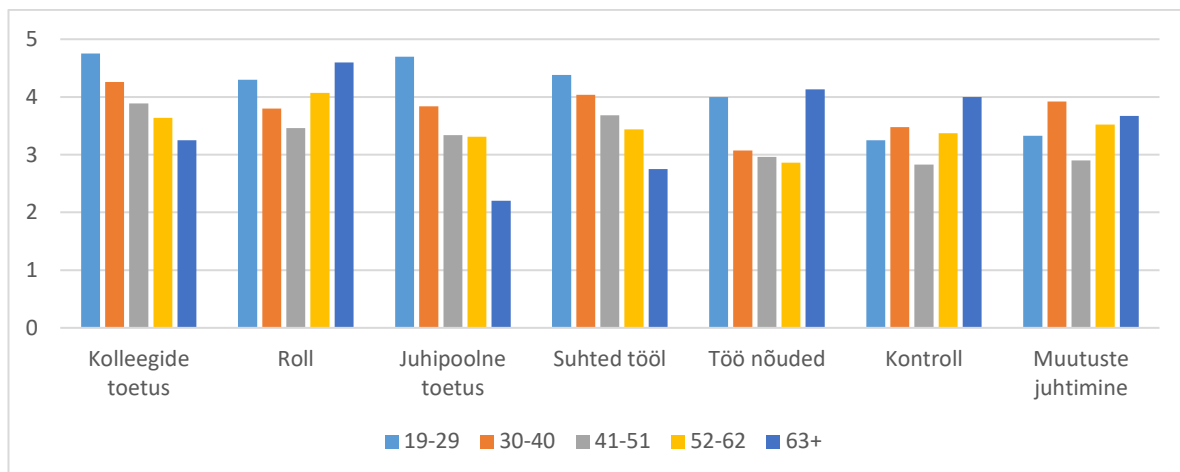
Joonisel 1 tähistab punane värv keskmisest madalamat tulemust ja nõuab kiiret tegelemist, oranž ei kuulu veel halvimate hulka, kuid nõuab olukorra parandamist ja sinine värv näitab head, kuid siiski mitte ideaalset olukorda. Järgnevalt on joonisel 1 välja toodud saadud tulemused seitsme erineva faktori põhjal.

Hetkel ei ole ettevõttes ühegi faktori näitajaks aga kõrge ja positiivne tase ehk roheline värv, mis tähendab, et tööstressi teema on ettevõttes aktuaalne ning olukord vajab kiiret reageerimist, et ennetada töötajate soovi töökohta või ametit vahetada ja hoida seeläbi ära personali voolavus antud ettevõttes. Iga ettevõtte eesmärgiks peaks olema kõrgeima ehk rohelise taseme saavutamine kõigis valdkondades ja tegurites.



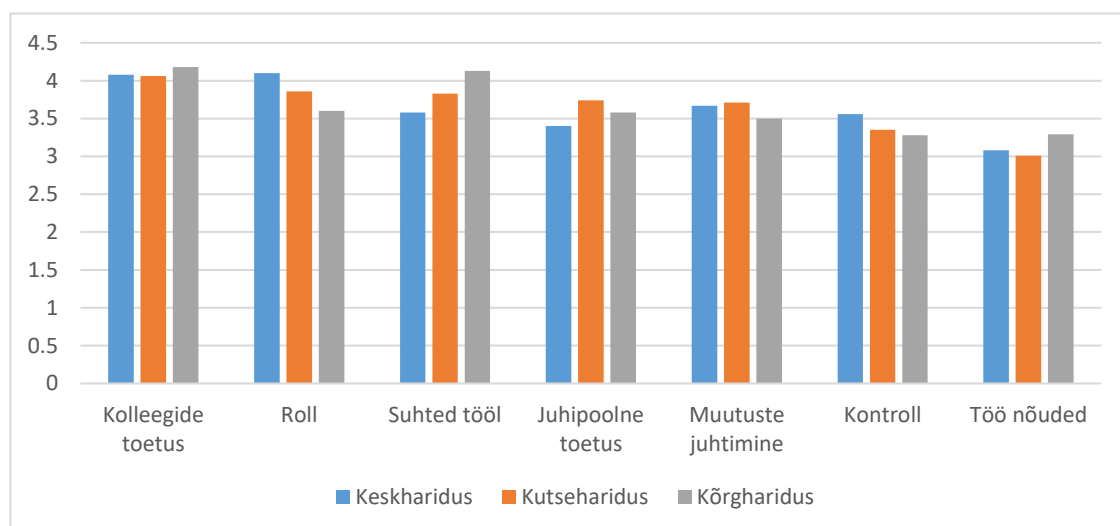
Joonis 1. Tööstressi põhilised põhjused faktorite lõikes (autori koostatud).

Kõige kõrgemad ja positiivsemad eri faktorite tulemused on töötajatel vanuses 19-29, kes tunnevad kõige tugevamalt kolleegide ja juhupoolset toetust ning hindavad heaks ka suhteid tööl. Saadud tulemused on üle keskmise pannes need automaatvõrdlusesse Eesti keskmiste tulemustega. Kolleegide ja juhupoolne toetus on võrreldes teiste faktoritega oluliselt kõrgem 30-40 vanusegrupis. Kriitliselt madal kontrolli faktor on vanuses 30-40, samuti on antud vanusegrupil madal tulemus muudatuste juhtimises. Kõige edukamalt tulevad muudatustega toime 41-51 aastased vastajad, kelle seas leidis ka kõige enam pikaajalisi töötajaid. Rolliteadlikkus on kõige kõrgem 63+ vanusegrupis, kuid antud vanusegrupis langeb oluliselt juhupoolse toetuse tunnetus ning tööalaste suhete faktori tase.



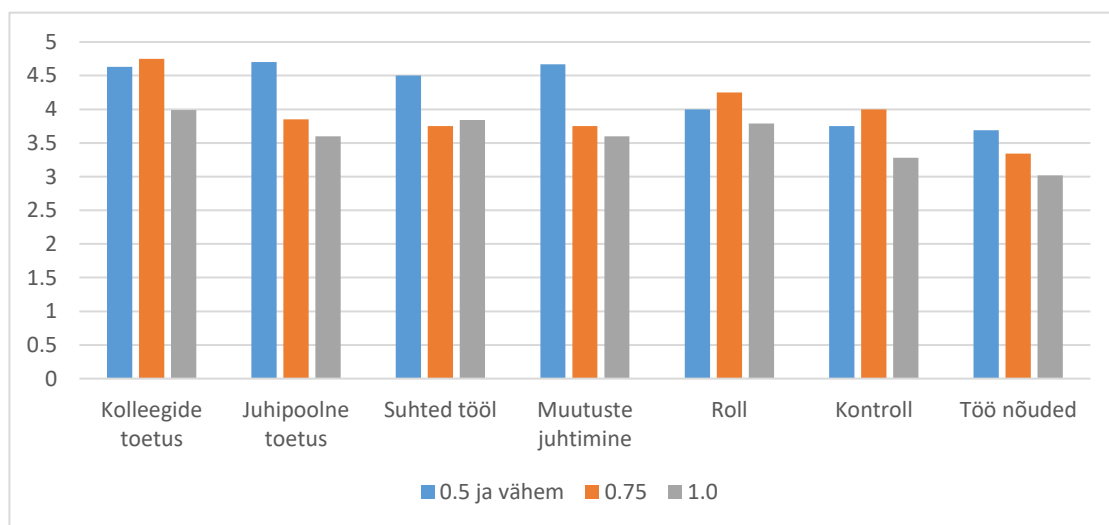
Joonis 2. Faktorite jaotus vastajate vanuse alusel (autori koostatud).

Faktorite jaotus haridustaseme järgi on esitatud joonisel 3. Kuna põhiharidusega vastajaid ei olnud, siis ei ole sellekohaseid andmeid välja toodud. Kutse- ja kõrgharidusega töötajate tulemused jäävad faktorite lõikes üsna sarnasele tasemele, kuid ei erine oluliselt keskharidusega töötajate keskmistest tulemustest. Siinkohal tasub välja tuua, et arvesse on võetud omandatud haridustaset, seega võib keskharidusega töötajatel olla hetkel ka kõrgharidus omandamisel. Sarnaselt vanuse järgi jaotades on haridustaseme järgi võrreldes kõige kõrgemad tulemused kolleegide toetuses ja suhetes töökohal. Võrreldes tulemusi Eesti keskmisega, siis on kõige paremad tulemused kõrgharidusega töötajatel.



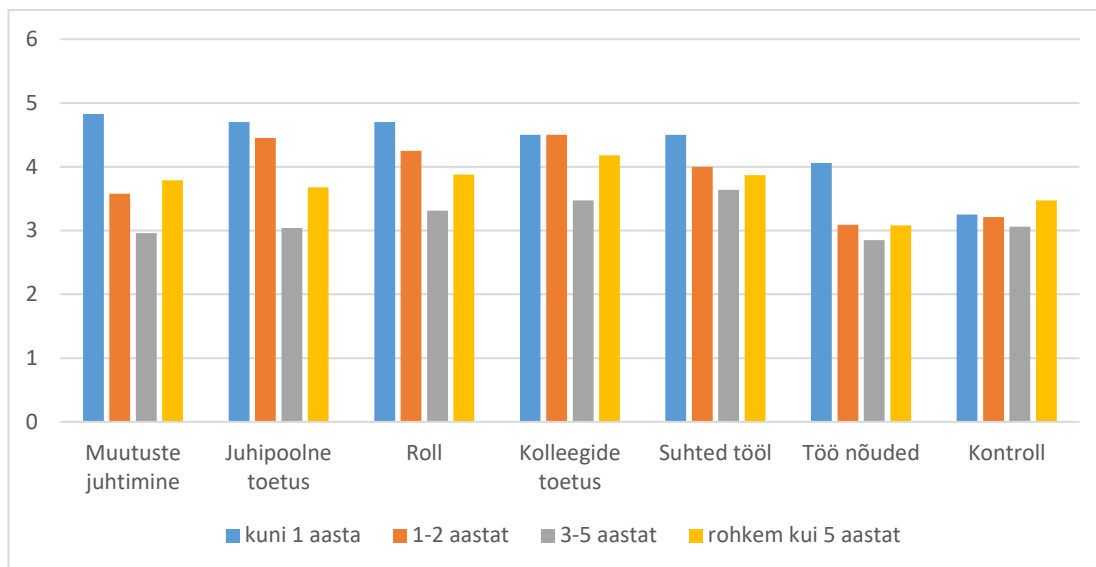
Joonis 3. Faktorite jaotus vastajate haridustaseme alusel (autori koostatud).

Töökoormuse alusel võrrelduna on täiskoormusega ehk 1.0 koormusega töötavatel vastajatel kõik faktorid peale kolleegide toetuse alla keskmise ja vajavad parandamist. Eriti madal on tulemus töö nõuete osas, kus töötajad tõid põhiliste stressitekitajatena välja töö tempo, intensiivsuse ja väheste puhkepauside võimalikkuse. Kõige paremad on tulemused 0.5 koormusega töötajatel, kus nii muutuste juhtimine, kolleegide toetus ja ka juhupoolne toetus ületavad Eesti keskmise tulemuse. Jätkub ka varasemalt analüüsitud sotsiaaldemograafiliste tegurite põhjal tekkinud trend, kus madalamad näitajad on iseloomulikud töö nõuete ja kontrolli faktoritele ning kõrgemad kolleegide toetusele.



Joonis 4. Faktorite jaotus vastajate töökoormuse alusel (autori koostatud).

Tööstaaži alusel võrreldes on kõige madalama staažiga töötajate tulemused kõige kõrgemad olles mõne faktori lõikes üle Eesti keskmise tulemuse. Sellest võib järeldada, et uued töötajad on tööle asudes motiveeritumad ja positiivsemalt meelestatud, kui pikajalised töötajad. Tulemused näitavad langevat trendi tööstaaži kasvades, mis võib olla tingitud näiteks rutiini tekkest, mis toob endaga kaasa rahulolematust töö suhtes, pingeid ja konflikte kolleegide vahel ning võimet toime tulla organisatsioonis toimuvate muutustega. Kontrolli faktor ja sellest tulenev otsustusvabadus tööülesannete täitmise juures on võrdlemisi madal kõigil töötajatel olenemata nende tööstaaži pikkusest.

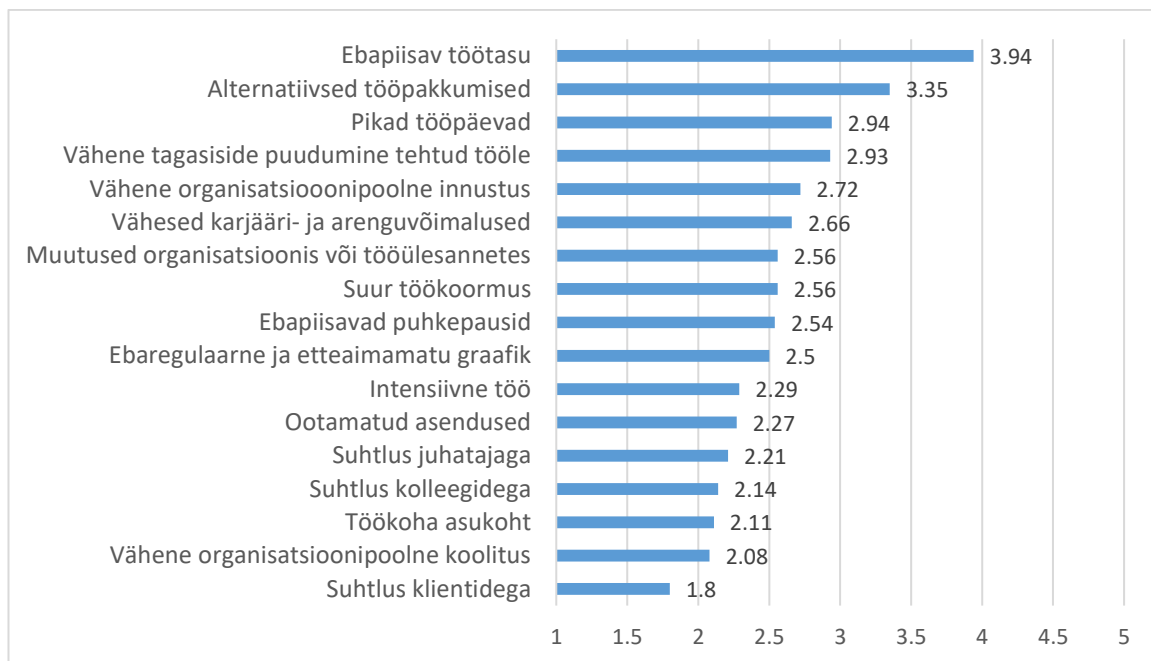


Joonis 5. Faktorite jaotus vastajate tööstaaži alusel (autori koostatud).

Küsitluse teises osas paluti töötajatel hinnata tegurite mõju, mille tulemusena võiksid töötajad kaaluda ettevõttest lahkumist järgneva 12 kuu jooksul. Küsitluses on kasutatud nii Tööstressi kaardistajast tulenevaid tegureid kui ka lisatud töökoha spetsiifikat arvesse võttes personali voolavuse peamisi tegureid, mis käsitlevad viite erinevat kategooriat:

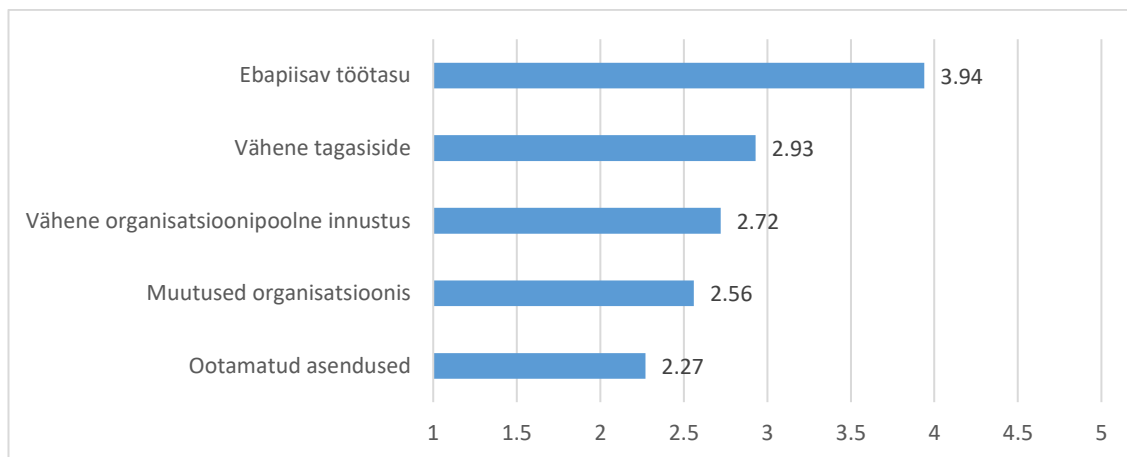
- suhted töökohal;
- töö asukoht ja aeg;
- töökoormus;
- tööülesanded ja tingimused;
- võimalused töökohal.

Võttes arvesse neid kategooriaid, siis saadud tulemuste põhjal on kõige tugevamad lahkumisotsust mõjutavad tegurid tingitud tööülesannetest ja töötingimustest, mis hõlmasid endas näiteks nii töötasu suurust kui ka organisatsioonipoolset innustust. Kõige madalama tulemusega valdkonnaks oli sarnaselt varasemale analüüsile tööstressi üle ka siin suhted töökohal, kuhu alla kuulusid nii suhted kolleegide, juhtide kui klientidega.



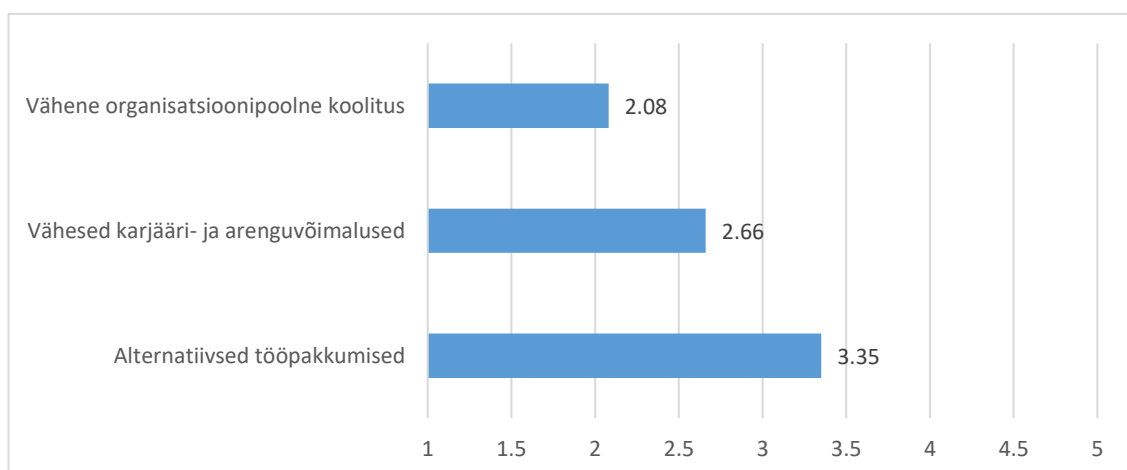
Joonis 6. Töötajate töölt lahkumise tõenäosust mõjutavad tegurid (autori koostatud).

Analüüsid tegureid kahe murettekitavama valdkonna kaupa, on võimalik selgelt välja tuua Rikets Hulgi töötajate seas põhilised lahkumisotsuse tekitajad. Tööülesannete ja –tingimuste mõju töötaja lahkumisotsusele sai üldkokkuvõttes kõige kõrgema tulemuse ehk on kõige enam seotud lahkumisotsuse mõjutamisega ettevõtte töötajate seas. Ebapiisav töötasu on kõikide valdkondade eri tegurite seas kõige kõrgema näitajaga, kus see kas pigem mõjutab või mõjutab oluliselt töötajate töölt lahkumise otsust (joonis 7). Antud tegur on klienditeenindusvaldkonnale omane, kuid see on ka üks põhilisi tööjõu voolavuse tekitajaid ettevõtetes. Vähene organisatsioonipoolne innustus on samuti hinnatud suhteliselt kõrgeks lahkumisotsuse mõjutajaks. Lisaks varasemalt väljatoodud tagasiside puudumisele ei innustata ettevõttes töötajaid piisavalt, mistõttu ei tunne nad ennast väärtuslike osadena ettevõtte igapäevatööst ja võimalik, et ei oska seetõttu enda tööd siduda ettevõtte pikaajaliste eesmärkide ja sihtidega.



Joonis 7. Töötajate töölt lahkumise tõenäosust mõjutavad tegurid tööülesannete ja -tingimuste valdkonnas (autori koostatud).

Võimalused töökohal jäi teiseks, kus kõige kõrgema näitajaga teguriks on alternatiivsed tööpakkumised. Vastajatest 52,8 protsenti tõid välja, et antud tegur pigem mõjutab või mõjutab oluliselt nende lahkumisotsust. Paratamatult kui töötajatel puudub ettevõtte poolne piisav innustus, tagasiside tehtud tööle ja töö eest saadav tasu ei vasta ootustele, siis toob see endaga kaasa uute töökohtade otsimise või ollakse vähemalt uutele pakkumistele avatud. Samuti ei näe töötajad piisavalt karjääri- ja arenguvõimalusi enda ettevõttes. Kõige madalama tulemuse käesolevas kategoorias saavutas organisatsioonipoolne koolituste tegur, mille põhjal võib eeldada, et töötajatele korraldatakse piisavas mahus koolitusi.



Joonis 8. Töötajate töölt lahkumise tõenäosust mõjutavad tegurid võimaluste valdkonnas (autori koostatud).

Küsitluse viimases ehk kolmandas osas oli töötajatel võimalik vastata avatud küsimustele. Vastajatel paluti hinnata tööstressi taset enda ettevõttes ehk kas ja millisena nemad seda tajuvad. Antud küsimusele vastas 27 inimest, kellest 13 hindas tööstressi taset keskmiseks ja 7 hindas taseme kas kõrgeks või väga kõrgeks (vt lisa 6). Nii mõnigi vastaja tõi välja, et stress käib periooditi ja on rohkem seotud klientide ja inimeste suhtumisega klienditeenindaja töösse, kui ettevõtte sisekeskkonnaga. Autori eesmärgiks oli välja selgitada ka võimalik seos haiguslehel viibimiste ja stressi tagajärgede vahel, millest tulenevalt paluti töötajatel vastata kas ja millistel põhjustel on nad viimase kolme aasta jooksul haiguslehel viibinud. Vastajatest 51% on viimase kolme aasta jooksul viibinud haiguslehel, kusjuures peamisteks põhjusteks olid peavalud, külmetushaigused, tööga seotud füüsilised probleemid, halb enesetunne ja kurnatus ning vererõhu häired. Kõiki neid tervislikke põhjuseid võib pidada ka stressist tulenevateks.

Küsimustiku viimase küsimusena palus autor töötajatel tuua välja parendusettepanekud ettevõtte juhile, et vähendada tööstressi taset ja suurendada tööga rahulolu. Põhiliste murekohtadena tõid vastajad välja, et kauplustes ei ole piisavalt oskuslikke floriste ja kogenenumatel töötajatel tuleb ära teha mitme inimese töö, kuid saadav tasu selle eest on võrdne. Samuti suunasid töötajad tähelepanu, et tööpäevad võiksid olla lühemad ning saadav tunnipalk suurem neile, kes ennast regulaarselt koolitavad ja kursis hoiavad viimaste trendide ja suundadega. Füüsilisest tööst tekkivate pingete maandamiseks avaldasid töötajad soovi ettevõtte poolseks toetuseks või soodustuste võimaldamiseks massööri juures käimiseks või spordiklubide külastusteks. Murekohana näevad töötajad ka hetkel müüdava importkauba kvaliteeti, mis nõudlikumas kliendis pahameelt tekitab.

Tööstressi kaardistaja tulemustest selgub, et faktorite lõikes vaadates ei ole ükski faktor piisavalt hea ning vajavad parandamist. Kõige enam vajavad reageerimist töö nõuete ja rolli faktorid, sest nende tulemus jääb kriitiliselt madalale võrreldes Eesti keskmise tulemusega. Töötajate jaoks on enim stressitekitavad tegurid töö tempo, intensiivsus ja väheste puhkepauside võimalikkus. Faktorite lõikes olid kõige kõrgemad tulemused seoses kaastöötajate toetusega. Tööstressi tekkimine ja seda põhjustavad tegurid avaldavad mõju ka töötajate töölt lahkumise otsusele. Mõnda töötajat mõjutavad tegurid rohkem, mõni tunneb mõju vähem ja see on igal isiksusel erinev. Peamiseks lahkumise

põhjustajaks peetakse ebapiisavat töötasu ning kõige vähem sõltub lahkumisotsus töötajatel suhtlusest klientidega.

2.3 Rikets Hulgi OÜ töötajate tööstressitaseme ja personalivoolavuse uuringu järeldused ja ettepanekud

Küsitlusele vastas töötajatest 68,5 protsenti, mis võimaldab teha mitmeid järeldusi ja üldistusi. Ettevõtte koondtulemused olid mitmeski kategoorias kriitiliselt madalad ning näitasid selget tööstressi olemasolu, mis vajab kindlasti põhjalikumat tähelepanu ja kiiret tegelemist.

Kõige suuremateks tööstressi näitajateks on töö nõuetega seotud faktor, mis kujutab endast intensiivset ja kiiret tööd ning töötajad heidavad ette, et puhkepausideks ei ole piisavalt võimalusi ja nende aega ei ole võimalik paindlikult reguleerida. Antud faktor on ühtmoodi madal kõikide sotsiaaldemograafiliste näitajate lõikes. Töö intensiivsus on jaekaubanduses tegutsevatele ettevõtetele ja töötajatele omane, eriti pingeline on töötajate jaoks kevad-suvine kõrghooaeg. Autori arvates aitaks siinkohal probleemi leevendada kindlate puhkeaegade kehtestamine, kus töötajal on võimalik pingelisest päevast veidi taastuda. Kiiretel päevadel võib juhtuda, et töötaja lükkab pausi edasi või jätab üldse vahele- see aga väsitab ja kurnab inimest, mis võib vähendada tema töö efektiivsust ning mõjuda negatiivselt tema teeninduskvaliteedile. Vastajatest praktiliselt pooled (21) tunnistasid, et peavad jätma osad tööülesanded piisava tähelepanuta, sest neil on liiga palju tööd, mille leevenduseks mõjuks tööülesannete ja tööjaotuse üle vaatamine.

Tööstressi kaardistajas töötajate poolt antud vastustest rolli faktorit iseloomustav näitaja on sarnaselt töö nõuetega seotud faktorile kriitiliselt madal. Töötajatele ei ole selged nende isiklikud ülesanded ja kohustused ning kuidas need seostuvad ettevõtte üldiste eesmärkide ja ülesannetega. Selleks, et tagada faktori kõrgem tase tuleb parandada informatsiooni liikuvust ettevõtte siseselt. Töötajatele peavad olema kättesaadavad ka organisatsiooni sihid ja tulemusnäitajad, mida tuleb regulaarselt uuendada. Töötajaid tuleb kursis hoida ka ettevõtte üldiste eesmärkidega, et nad oskaksid neid enda eesmärkide ja tööülesannetega paremini seostada. Töötajate vastustest selgus, et tööülesanded ei ole töötajate vahel võrdsed- osad töötajad on suuremate kogemuste ja põhjalikuma koolitusega, mis tähendab, et neil tuleb sooritada keerulisemaid

tööülesandeid (matuse- ja pruudikimbud, mida kõik teenindajad ei oska). Pingeid tekitab antud olukord ka seetõttu, et töötajad saavad tehtud töö eest võrdset töötasu. Rolli faktori parandamiseks näeb autor võimalust tasustamise osas- koolituste läbijatele ja pikaajalisemate kogemustega töötajatele kehtestataks preemiasüsteem, mille tulemusel tunneksid töötajad ennast väärtustatumana.

Muutuste juhtimise faktor oli samuti alla keskmise, mis näitab seda, et töötajad ei ole piisavalt kursis ettevõttes toimuvate muutustega ega tunne, et nende arvamust muutuste läbiviimisel arvestatakse. Näitaja parandamiseks oleks üheks variandiks näiteks regulaarsete koosolekute või infominutite korraldamine, kus töötajatele jagatakse informatsiooni eelseisvate sündmuste, sihtide ja muudatuste osas ning personalil on võimalik ka koheselt oma arvamust avaldada. Kuna ettevõtte kauplused asuvad üle Eesti, siis oleks alternatiiviks informatsiooni jagamine e-maili või Skype teel. Ühise vestluskeskkonna koostamine võimaldab töötajatel neile sobival ajal teadetega tutvuda või ise vestlusest osa võtta.

Suhted töö, kolleegide ja juhivoolne toetus on üldiselt heal tasemel. Töötajad saavad oma kolleegidelt keerulistel ja kiiretel aegadel toetust ning vahetud juhid on abiks igapäevaste tööalaste probleemide lahendamisel. Näitaja parandamiseks tuleks töötajaid julgustada murede tekkimisel koheselt pöörduma otsese juhi poole, kui antud olukorras kolleegidele toetuda ei saa. Kaupluste juhatajad ja ka ettevõtte otsene juht peaks võimalike pingete ja probleemide ennetamiseks korraldama regulaarselt silmast-silma vestlusi, innustama neid puhkama ja korrapäraselt puhkepause tegema. Kuigi antud faktori näitajad jäid heale tasemele, siis tõid mitmed töötajad ettepanekute osas välja tagasiside nappuse oma tööle. Töötajate jaoks on oluline saada oma tööle pidevat tagasisidet ja tunnustust, et tunda ennast ettevõtte jaoks väärtusliku osana. Tagasiside andmiseks on mitmeid võimalusi, seda saab teha nii koosolekutel kui kaupluste e-maili listi teel. Töötajaid teiste ees tunnustades motiveerib ja innustab see nii kiidetavat kui tema kaastöötajaid edaspidisteks pingutusteks.

Töötajate lahkumisotsuse mõjutajateks olid suuremas osas töö tingimuste ja ajaga seotud tegurid. Töökoormus ja tööle iseloomulikud pikad päevad mõjuvad töötajatele kurnavalt, mistõttu toodi need ka üsna suurte mõjutajatena välja lahkumisotsuse juures. Siinkohal oleks üheks parandusvõimaluseks tööaja optimeerimine, kus töötajatel on võimalik

omavahel kombineerida lühikesi ja pikki tööpäevi vastavalt soovidele. Töötajatel, kes aga antud tegureid lahkumise mõjutajatena välja ei toonud, peaks säilima võimalus töötada pikki päevi, millega nad tööle asudes arvestasid. Samuti aitab töötajate töökoormust vähendada tööülesannete ja -valdkondade kindel jaotamine või uute töötajate palkamine- kui tegemist on siiski kasvava töökoormusega, siis tuleb pikemas perspektiivis mõelda lisatööjõule, kes aitaks vähendada praeguseid töökohustusi ja annaks lisapuhkust hetkel töötavale personalile.

Suhted töökohal nii kolleegide, juhtide kui klientidega saavutasid mõjutajate seas suhteliselt madala, kuid siiski parendust vajava taseme. Küll aga oleks võimalik suhteid parandada kommunikatsiooniga. Töötajaid tuleb julgustada oma probleemidest rääkima ja tundma ennast vabalt juhiga suheldes. Samuti tuleb juhil olla oma personalile kättesaadav ja korraldada ka ise silmast-silma vestlusi, et töötajad tunneksid, et nende probleemid lähevad ettevõttele korda. Kolleegide omavaheliste suhete parandamiseks tuleb välja selgitada praegused kitsaskohad- kas ehk on konkreetset mõne töötaja vahel probleeme või konflikte, mis on jäänud õhku rippuma ja tekitavad siiani pingeid. Sealjuures saab samuti juht olla vajadusel abistavaks ja suunavaks osapooleks.

Lahkumisotsuse mõjutajatest kõige kõrgema näitajaga oli töötasu tegur, mida hindasid töötajad ebapiisavaks. Kuigi madalam palgatase on klienditeenindussektorile omane, siis tuleks võimalusel siiski lisatähelepanu palgasüsteemile pöörata. Hea võimalus nii töötasu kui ka töötajate motiveeritust tõsta on erinevate uute boonussüsteemide rakendamine, mille kohaselt on võimalik töötajatele lisaks tunnitasule ka preemiat teenida. Kui aga võtta arvesse seda, et töötajate palk koosneb hetkel nii tunnitasust kui ka müügikäibe protsendist, kuid töötajad ei pea seda siiski piisavaks, siis tuleks ka neil endal mõelda sellele kuidas oleks võimalik kaupluse müügikäivet suurendada. Töötajate endapoolne panus töötasu suurendamises saaks olla kindlate müügieesmärkide püstitamine, järgimine ja nende täitmine. Samuti võib töötajatele nende töö eest tunnustust ja tasu pakkuda ka teisiti- näiteks koostööd spordiklubide või massaaži salongidega, mis võimaldaksid töötajatel nende teenuseid kas tasuta või odavama hinna eest tarbida.

Lõputöö autor loodab, et tulemused vaadatakse ja arutatakse ettevõttesiseselt üheskoos läbi ning tehtud ettepanekutest leitakse ka ideid edaspidise arengu toetamiseks. Kuigi uuringutulemused on hetkel veel üsna laiahaardelised ja üldised, siis täpsemate

kitsaskohtade välja selgitamiseks võiks töötajatega läbi viia arenguvestlused või intervjuud. Selline lähenemine tugevdab ettevõtte meeskonnatunnet, parandab omavahelist suhtlust ning kindlasti annab ka juhile ideid vajalikeks arengusuundadeks.

KOKKUVÕTE

Stress on seisund, kus pinge ületab teie tajutava toimetulekuvõime taluvuspiiri. Tööstressi defineeritakse aga kui iga töötaja individuaalset reageeringut erinevatele stressoritele ehk stressi tekitajatele töö juures. Kõrge stressitase võib põhjustada töötajate depressiooni kui ka läbipõlemist, mis omakorda võivad tekitada või liialt suurendada tööjõu voolavust organisatsioonis. Tööjõu voolavus toob ettevõttele kaasa mitmeid kulusid, mistõttu on mõistlik tegeleda stressi puudutavate küsimustega jooksvalt ja igapäevatöö lahutamatu osana.

Klienditeeninduse valdkonda iseloomustavad kiire ja intensiivne töötempo, pikad tööpäevad, madalapoolsem töötasu kui ka keerulised kliendid. Kõik need tegurid suurendavad tööstressi tekkimise võimalikkust, sellest tulenevalt haiguslehtedel viibimist ning töötajate töölt lahkumist.

Antud lõputöös uuriti ja selgitati välja Rikets Hulgi OÜ kaupluste töötajate tööstressi tase, võimalikud põhjused ning selle mõju tööjõu voolavuse tekkele. Selleks viis töö autor läbi Tööstressi kaardistajal ja HSE stressimudelil põhineva uuringu. Tööstressist tuleneva tööjõu voolavuse ennetamiseks koostati peamiseid mõjutavaid tegureid sisaldav küsitlus, kus selgusid põhilised põhjused, miks töötajad kaaluvad ettevõttest lahkumist.

Läbiviidud küsitlusest selgus, et ettevõtte olukord on Eesti ettevõtetega võrreldes keskmisest madalam pea kõigis valdkondades. Eelkõige vajavad tähelepanu töö nõuetega seotud faktor, mille alla kuuluvad töökoormus ja intensiivsus ning töötasu. Samuti oli kriitiliselt madal rollifaktor, mille kohaselt töötajad ei mõista selgelt oma töökohustusi ning ei oska neid siduda ettevõtte eesmärkide ja sihtidega. Töölt lahkumise otsust mõjutas samuti kõige tugevamalt ebapiisav töötasu, mistõttu võiks motiveerivaks parenduseks uuenenud boonussüsteemi rajamine.

Lõputöö autor usub, et saavutati töös püstitatud eesmärk ehk selgitati välja ettevõttes oleva tööstressi tase, selle võimalikud põhjused ning tehti nende põhjal ettepanekuid olukorra parandamiseks ja stressitaseme vähendamiseks. Saadud tulemused ja ettepanekud esitatakse ka ettevõtte juhile ning antakse ka personalile tutvumiseks.

VIIDATUD ALLIKAD

- Adaramola, S. S. (2012). Job Stress and Productivity Increase. *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, Vol 41, 2955-2958.
- Bakker, B. A. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands- Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, Vol 22, 309-328.
- Bakker, B. A. & Demerouti, E. & Euwema, C. M. (2005). Job resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol 10, 170-180.
- Baron, R. A., & Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, Vol 22, 161–173.
- Black, Q., & Bohm, A., & Boyd, C. M., & Lindsay, A., & Tuckey, M. R., & Winefield, A., & Winefield, H. (2016). Understanding Stress in Retail Work: Considering Different Types of Job Demands and Diverse Applications of Job Resources. *International Journal of Stress Management*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/str0000032>
- Bliss, W. G. (2001). Cost of employee turnover can be staggering. *Fairfield County Business Journal*, Vol 40, 20-22.
- Blonk, R. W. B. & Emmelkamp, P. M. G. & Kamphuis, J. H. & Vente, W. (2015). Recovery of Work-Related Stress: Complaint Reduction and Work-Resumption are Relatively Independent Processes. *Journal of Occupational Rehabilitation*, Vol 23, 658-668. <http://dx.doi.org/10.1007/s10926-015-9573-6>
- Chaiton, M. & Contreras, G. & Dugas, E. & O'Loughlin, J. & O'Loughlin, E. & Low, N. Rodriguez, D. (2012). Common stressful life events and difficulties are associated with mental health symptoms and substance use in young adolescents. *BMC Psychiatry*, Vol 12, 1-10. <http://dx.doi.org/10.1186/1471-244X-12-116>

Chor, D. & Griep, R. H. & Landsbergis, P. & Rotenberg, L. & Toivanen, S. (2010). Beyond simple approaches to studying the association between work characteristics and absenteeism: Combining the DCS and ERI models. *Work and Stress*, Vol 24 (2), 179-195.

Chou-Kang, C., & Chieh-Peng, L., & Yuan Hui, T., & Ching-Yun, H. (2005).

Modeling Turnover Intentions and Their Antecedents Using the Locus of Control as a Moderator: A Case of Customer Service Employees. *Human Resource Development Quarterly*, Vol 16 (4), 481-499. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.1152>

Cousins, R., & Mackay C. J., & Clarke, S. D., & Kelly, C., & Kelly, P. J., & McCaig, R. H. (2004). 'Management Standards' and work-related stress in the UK: Practical Development. *Work & Stress*, Vol 18 (2), 113-136.

Delp, L., & Wang, P-C. (2012). Health status, job stress and work-related injury among Los Angeles taxi drivers. *WORK*, Vol 49, 705-712. <http://dx.doi.org/10.3233/WOR-131696>

Dormann, C. & Dudenhöffer, S. (2012). Customer-related social stressors and service providers' affective reactions. *Journal of Occupational Behaviour*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1002/job.1826>

Dormann, C., & Zapf, D. (2004). Customer-Related Social Stressors and Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol 9, 61-82.

Gabriel, P. & Liimatainen, M-R. (2000). Mental Health in the workplace. International Labour Office Geneva. Retrieved from: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@ifp_skills/documents/publication/wcms_108221.pdf

George, J. M., & Bettenhausen, K. (1990). Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance, and Turnover: A Group-Level Analysis in a Service Context. *Journal of Applied Psychology*, Vol 75 (6), 698-709. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.698>

Hanna, H. (2014) *Stressaholic*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.

HSE Managing the causes of work-related stress. Health and Safety Executive. Retrieved from <http://www.hse.gov.uk/pubns/priced/hsg218.pdf>

Kallay, E., & Vladut C., I. (2010). Work Stress, Personal Life, and Burnout. Causes, Consequences, Possible Remedies. Cognition, Brain, Behavior. *An Interdisciplinary Journal*, Vol 14, 3, 261-280.

Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quartely*, Vol 24, 285-306.

Krok, D. (2016). Can meaning buffer work pressure? An exploratory study on styles of meaning in life and burnout in firefighters. *Archives of Psychiatry and Psychotherapy*, 1, 31-42.

Kuria, S., & Alice, O., & Wanderi, P. M. (2012). Assessment of Causes of Labour Turnover in Three and Five Star-Rated Hotels in Kenya. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 3, No. 15, 311-317.

Lazarus, R. S. (1966). Psychological Stress and the Coping Process. New York: McGraw-Hill.

Lee, C-Y. S., Goldstein, S. E. (2016). Loneliness, Stress, and Social Support in Young Adulthood: Does the Source of Support Matter? *Journal of Youth and Adolescence*, Vol 45, 1k 568-580. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10964-015-0395-9>

Leither, M. P. & Maslach, C. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engament. *Journal of Applied Psychology*, Vol 93, 3, 498-512. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>

Linina, I. (2016). Customer Satisfaction Management in Retail Trade. *Economic Science for Rural Development Conference Proceedings*, Vol 43, 158-166.

Liu, H. & Song, G. (2010). Customer-related social stressors and emotional exhaustion: The mediating role of surface and deep acting. *Social Behavior and personality*, Vol 38(10), 1359-1366.

- Manning, M. R. & Motowidlo, S. J. & Packard J. S. (1986). Occupational Stress: Its Cause and Consequences for Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol 71, 4, 618-629.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *Läbipõlemine: Mida saavad organisatsioonid ja töötajad teha läbipõlemise vältimiseks*. Tallinn: Väike Vanker.
- Mark, G. & Smith, A. P. (2012). Effects of occupational stress, job characteristics, coping, and attributional style on the mental health and job satisfaction of university employees. *Anxiety, Stress & Coping*, Vol 25 (1), 63-78.
- Mark, G. M., & Smith, A. P. (2008). Stress models: A review and suggested new direction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 11-45.
- Minh, V. N. & Huu, H. N. (2016). *The relationship between Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Loyalty: An Investigation in Vietnamese Retail Banking Sector*. *Journal of Competitiveness*, Vol 8, lk 103-116.
- Morrell, K., & Loan-Clarke, J., & Wilkinson, A. (2001). Unweaving Leaving: The Use of Models in the Management of Employee Turnover. *Business School Research Series*, pp. 1-65.
- Olaniyan, S. O., & Hystad, W. S. (2016). Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership. *Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol 32, 163-171.
- Perrewe, P. L., & Zellars, K. (1999). An examination of attributions and emotions in the transactional approach to the organizational stress process. *Journal of Organizational Behavior*, Vol 20, 739-752.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol 1, 27-41.
- Sleebos, E. & Wisse, B. (2016). When Change Causes Stress: Effect of Self-construal and Change Consequences. *Journal of Business and Psychology*, Vol 31, 249-264.

Tulemuste kokkuvõte. Tööstressi kaardistaja analüüsivahend. Tööinspektsiooni teabeportaal. Retrieved from <https://www.stressivastu.ee/hse/Juht/Aru1.php?>

Veldhoven, M. van, Taris, T.W., Jonge, J. de & Broersen, S. (2005). The relationship between work characteristics and employee health and well-being: how much complexity do we really need? *International Journal of Stress Management*, 12, 3-28.

Woodhead, E. L., Northrop, L., Edelstein, B. (2016). Stress, social support, and burnout among long-term care nursing staff. *Journal of Applied Gerontology*, Vol 35, 84-105. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0733464814542465>

Zeynep, T. 2012. *Why 'Good Jobs' Are Good For Retailers. Harvard Business Review*, Vol 90, 1/2, lk 124-131.

Lisad

Lisa 1. Töötaja töölt lahkumise kulud (Bliss 2001)

Kulutused töötaja lahkumisest:

- töötasu inimesele, kes peab asendama lahkunud töötajat tema töökohustustes. Kui seda teeb olemasolev töötaja oma töökohustuste kõrvalt, siis tuleb arvestada ületunnitasuga;
- lahkumisintervjuule kuluv aeg- kellegi tööaeg ja lisa töötasu;
- juhi lisaülesannetele kuluv aeg ja töötasu- tuleb leida keegi, kes teeb ära vajalikud tööülesanded seni kuni leitakse uus töötaja ja tuleb leida uus töötaja;
- kulu, mis kulus organisatsioonil lahkunud töötaja koolitamisele, materjalidele jmt;
- kulu lahkunud töötaja teadmistest, oskustest jne, sest see on väärtus ettevõtte jaoks, mis kasvab iga aastaga mil töötaja ettevõttes töötas;
- kulu klientide lahkumisest, kui töötajal oli oma kliendibaas keda ta teenindas ja kes soovivad vaid temaga koostööd jätkata.

Värbamiskulud:

- reklaamile ja töökuulutusele kuluv tasu;
- töötaja töökulu, kelle ülesandeks on kuulutuse lisamine, kandidaatide leidmine ja neile taustakontrollide tegemine, sobivuse kontrollimine jmt;
- töötaja töökulu, kelle ülesandeks on assisteerida värbamisprotsessi- intervjuude ettevalmistamine, küsimuste koostamine, aegade kokku leppimine jmt;
- töötaja töökulu kõikide CV'de läbi töötamiseks, avamiseks ja neile vastamiseks;
- töötaja töökulu intervjuude läbiviimiseks- palju kandidaate tähendab mitmeid tunde intervjuusid, võimalik et isegi mitmeid päevi;
- kulu testidele ja proovipäevadele, et välja selgitada kandidaadi oskused, võimalused, suhtumine, väärtused ja käitumine.

Koolituskulud:

- koolitusmaterjalide kulu;
- koolitustasu kui tegemist on näiteks erikoolitustega;

Lisa 1 järg

- töötaja töötasu, kelle ülesandeks on läbi viia koolitus;
- töötaja töötasu, kelle ülesandeks on mingil ajaperioodil uut töötajat tema tööülesannetes juhendada ja abistada, jälgida tema tegevusi oma tööülesannete kõrvalt.

Produktiivsuse kadu ja sellega seonduvad kulud:

- koolitusperioodil ei tööta uus töötaja täie produktiivsusega, mis tähendab, et ülesannete lahendamise aeg on pikem ja nõuab lisaressurssi. Arvutusena on toodud, et koolitusperioodil töötab uus töötaja 25%-lise produktiivsusega, mis tähendab et kulu on 75% tema töötasust;
- viiendast kuni 12nda nädalani töötab uus töötaja 50%-lise produktiivsusega, mis tähendab et kulu on 50% tema töötasust;
- 13-20-ndal nädalal saavutab töötaja 75%-lise produktiivsuse, kuid kulu on siiski 25% tema töötasust;
- sarnaselt eelnevale arvutuskäigule tuleb arvutada ka tema töökaaslaste ja järelvalvajate produktiivsuse kadu, sest uut töötajat tuleb juhendada;
- kokku tuleb arvestada ka erinevate vigade kulu, mille uus töötaja tekitab koolitusperioodil;
- pooleli oleva projekti või tööülesande kulu, mis jääb lahkuva töötaja tõttu lõpetamata või mille tähtaeg viibib;
- produktiivsuse kadu juhi töös kui tema alluvusest lahkub hea ja väärtuslik töötaja.

Uue töötaja palkamisega seonduvad kulud:

- ajakulu ja rahaline kulu, mis kulub uue töötaja organisatsiooni toomiseks;
- usalduse ja kindla töösuhte loomiseks kuluv aeg.

Lisa 2. Intervjuu küsimused ettevõtte juhile

Küsimus	Märksõna	Autorid
Milliseks hindate tööstressi esinemist ettevõttes?	Tööstress	(Perrewe & Zellars, 1999, lk 749; Kallay & Vladut, 2010, lk 265-267; Karasek 1979, lk 287; Bakker & Demerouti 2007, lk 313; Mark 2012, lk 71)
Mil viisil tegeleb ettevõtte tööstressi ennetuse või selle taseme vähendamiseks?	Tööstressi ennetus ja vähendamine	(Hanna 2014 lk 21-22; Adaramola 2012, lk 2957; Blonk & Emmelkamp & Kamphuis & Vente, 2015, lk 665)
Mis võiks olla stressi põhjustajateks Teie ettevõttes?	Tööstressi põhjused	(Bakker & Demerouti 2007, lk 313; HSE 2007; Karasek 1979, lk 287; Siegrist 1996, lk 30; Sleafbos & Wisse, 2016, lk 251; Kallay & Vladut, 2010, lk 265-267)
Kas ettevõtte töötajad on viimase kolme aasta jooksul viibinud stressist tulenevatel põhjustel haiguslehel või on suurenenud haiguslehel viibimiste arv?	Tööstress ja haigusleht	(Gabriel & Liimatainen 2000, lk 5; Hanna 2014, lk 11; Palmer & Cooper 1997, lk 18; Delp & Wang 2012, lk 710)
Kuidas hindate personali voolavust ettevõttes?	Tööjõu voolavus	(Olaniyan & Hystad 2016, lk 168; Kuria & Alice & Wander 2012, lk 312; Morrel & Loan- Clarke & Wilkinson 2001, lk 38; Chiu & Lin & Tsai & Hsiao, 2005, lk 491)
Milliseid töötajate motiveerimise vahendeid ettevõttes kasutatakse?	Töötajate motiveerimine	(Sleafbos & Wisse, 2016, lk 251; Kallay & Vladut, 2010, lk 265-267; Manning & Motowidlo & Packard, 1986, lk 626; Blonk & Emmelkamp & Kamphuis & Vente, 2015, lk 665)
Kas antud tööstressi uuring on ettevõttes vajalik?	Tööstressi ennetamine, uuringud	(Hanna 2014 lk 21-22; Adaramola 2012, lk 2957; Blonk & Emmelkamp & Kamphuis & Vente, 2015, lk

		665; Dormann & Zapf, 2004, lk 64; Black <i>et al</i> 2016, lk 12)
--	--	---

Lisa 3. Haiguslehel viibimiste arv (väljavõtte raamatupidamisprogrammist)

number	eskuup	viimkuup	päevi	liik
2015				
132908	02/03/2015	09/02/2015	8	töövõimetus
45132	12/11/2015	31/03/2016	140	Töövõimetus
85564	13/10/2015	11/11/2015	30	Töövõimetus
55641	24/07/2015	04/08/2015	12	töövõimetus
00229867	02/07/2015	30/07/2015	29	töövõimetus
88309	13/04/2015	16/04/2015	4	töövõimetus
44326	20/03/2015	02/04/2015	14	töövõimetus
44784	01/11/2015	12/11/2015	13	töövõimetus
16003421	19/01/2015	26/01/2016	8	Töövõimetus
00897332	26/09/2015	30/09/2015	5	töövõimetus
00884961	14/07/2015	12/08/2015	30	töövõimetus
88546	10/01/2015	19/01/2015	10	töövõimetus
88261	25/02/2015	19/03/2015	24	töövõimetus
81008923	16/04/2015	04/09/2015	140	töövõimetus
00126387	10/02/2015	26/02/2015	17	töövõimetus
00853487	16/12/2015	04/01/2016	20	töövõimetus
00944328	26/07/2015	29/07/2015	4	töövõimetus
88543	06/09/2015	14/09/2015	9	töövõimetus
88662	18/07/2015	21/07/2015	4	töövõimetus
400562	13/10/2015	12/11/2015	30	töövõimetus
0091290	27/01/2015	15/02/2015	18	töövõimetus
0099726	01/02/2015	06/02/2015	6	töövõimetus
33487	01/01/2015	12/01/2015	11	töövõimetus
886208	03/11/2015	11/11/2015	8	töövõimetus
008843662	26/01/2015	23/02/2015	29	töövõimetus
0083341	24/09/2015	28/09/2015	5	töövõimetus
65490	03/09/2015	11/09/2015	8	töövõimetus
55207	08/09/2015	13/09/2015	6	töövõimetus
1104635	18/07/2015	13/08/2015	27	töövõimetus
997608	17/07/2015	20/07/2015	4	töövõimetus
2016				
16001843	08/02/2016	26/06/2016	140	töövõimetus
14454	08/09/2016	16/09/2016	9	töövõimetus
00280970	05/11/2016	13/11/2016	9	töövõimetus
40026	01/02/2016	07/02/2016	7	töövõimetus
305199	02/07/2016	31/07/2016	30	töövõimetus
305218	01/08/2016	22/08/2016	22	Töövõimetus
4406Hool	15/12/2016	21/12/2016	7	töövõimetus
26675	11/01/2016	21/01/2016	11	töövõimetus
00126174	07/07/2016	14/07/2016	8	töövõimetus
00126310	15/07/2016	13/08/2016	30	Töövõimetus
00127031	14/08/2016	12/09/2016	30	Töövõimetus
00127750	13/09/2016	12/10/2016	30	Töövõimetus
00128529	13/10/2016	11/11/2016	30	Töövõimetus
00129151	12/11/2016	31/03/2017	140	Töövõimetus
00110839	12/04/2016	27/04/2016	16	töövõimetus

Lisa 3 järg

16015492	06/12/2016	13/12/2016	8	töövõimetus
00118836	14/12/2016	02/01/2017	20	töövõimetus
8497	30/12/2015	28/01/2016	30	töövõimetus
8602	29/01/2016	26/02/2016	29	töövõimetus
8611	27/02/2016	21/03/2016	24	töövõimetus
8673	22/03/2016	04/04/2016	14	töövõimetus
00067587	07/11/2016	14/11/2016	8	töövõimetus
16002292	16/02/2016	04/07/2016	140	töövõimetus
13221	13/04/2016	16/04/2016	4	töövõimetus
20692	08/01/2016	15/01/2016	8	töövõimetus
7899	04/01/2016	11/01/2016	8	töövõimetus
12520	20/07/2016	23/07/2016	4	töövõimetus
00026110	24/07/2016	04/08/2016	12	töövõimetus
12535	05/08/2016	08/08/2016	4	töövõimetus
9211	18/10/2016	26/10/2016	9	töövõimetus
9221	03/11/2016	15/11/2016	13	töövõimetus
16639	27/02/2016	15/03/2016	18	töövõimetus
109537	29/12/2016	04/01/2017	7	töövõimetus
305040	19/01/2016	28/01/2016	10	töövõimetus
305330	21/11/2016	26/11/2016	6	töövõimetus
16012569	20/07/2016	05/08/2016	17	töövõimetus
16015098	05/09/2016	22/09/2016	18	töövõimetus
47664	21/10/2016	10/11/2016	21	töövõimetus
115291	02/02/2016	11/02/2016	10	töövõimetus
115973	12/02/2016	28/02/2016	17	töövõimetus
50117	12/05/2016	17/05/2016	6	töövõimetus
19156	26/09/2016	30/09/2016	5	töövõimetus

Lisa 4. Ankeetküsitluse küsimused ettevõtte töötajatele

I osa

1. Sugu: M / N

2. Haridustase: Põhiharidus / Kutseharidus / Keskkharidus / Kõrgharidus

3. Vanusegrupp: 19-29 / 30-40 / 41-51 / 52- 62 / 63+

4. Töökoormus: 0.5 ja vähem / 0.75 / 1.0

5. Tööstaaž: 0-6 kuud / 6-12 kuud / rohkem kui aasta / rohkem kui 2 aastat / rohkem kui 5 aastat / rohkem kui 10 aastat

6. Kaupluse nimi: _____

II osa. HSE tööstressi kaardistaja

Küsimus	Mitte kunagi	Harva	Mõnikord	Sageli	Alati
1. Ma tean, mida minult tööl oodatakse					
2. Ma saan ise otsustada, millal teen puhkepausi					
3. Erinevad osapooled nõuavad minult tööl vastuoluliste ülesannete täitmist					
4. Ma tean, mida teha, et oma tööülesandeid täita					
5. Mind ahistatakse töökohal sõnade või tegudega					
6. Mulle antud tähtaegadest ei ole võimalik kinni pidada					
7. Kui tööl läheb raskeks siis töökaaslased aitavad mind					
8. Saan oma tööle toetavat tagasisidet					
9. Ma pean töötama väga intensiivselt					
10. Ma saan oma töötempo osas ise kaasa rääkida					

Lisa 4 järg

11. Ma tean, millised on minu ülesanded ja kohustused					
12. Pean jätma osa tööülesandeid piisava tähelepanuta kuna mul on liiga palju tööd					
13. Ma tean, mis on minu osakonna eesmärgid ja ülesanded					
14. Töökaaslaste vahel esineb pingeid või vaenu					
15. Ma võin ise otsustada kuidas ma oma tööd korraldan					
16. Ma ei saa teha piisavalt puhkepause					
17. Ma mõistan kuidas minu töö seostub organisatsiooni üldiste eesmärkidega					
18. Tunnen survet ületundide tegemiseks					
19. Ma saan ise otsustada, mida ma tööl teen					
20. Ma pean töötama väga kiiresti					
21. Tööga seotud olukordades esineb minu vastu suunatud vaimset või füüsilist vägivalda					
22. Mulle esitatud ajalised nõudmised on ebarealistlikud					
23. Ma võin olla kindel, et vahetu juht aitab mul tööprobleemi lahendada					
24. Ma saan oma kolleegidelt abi ja toetust, mida vajan					
25. Mul on sõnaõigus selles osas, kuidas töötan					
26. Mul on piisavalt võimalusi küsida juhtidelt infot tööl tehtavate ümberkorralduste kohta					
27. Töökaaslased suhtuvad minusse lugupidamisega, mida väärin					

Lisa 4 järg

28. Tööl tehtavad ümberkorraldused arutatakse töötajatega läbi					
29. Kui miski mind tööl häirib või ärritab, saan ma sellest oma vahetu juhiga rääkida					
30. Mul on võimalik oma tööaega paindlikult korraldada					
31. Töökaaslased on valmis kuulama minu töölaseid probleeme					
32. Ma tean, mida tööl tehtavad ümberkorraldused kaasa toovad					
33. Emotsionaalselt raske töö korral mind toetatakse					
34. Suhted töökohal on pingelised					
35. Minu otsene juht innustab mind tööalaselt					

III osa. Hinda alljärgnevate tegurite mõju, mille tõttu võiksite kaaluda lahkumist praegusest töökohast järgneva 12 kuu jooksul skaalal, kus:

1 – ei mõjuta üldse

2 – pigem ei mõjuta

3 – nii ja naa

4 – pigem mõjutab

5 – mõjutab oluliselt

Tegurid	1	2	3	4	5
1. Intensiivne töö					
2. Ebapiisavad puhkepausid					
3. Pikad tööpäevad					
4. Ootamatud asendused					

Lisa 4 järg

5. Ebaregulaarne ja etteaimamatu töögraafik					
6. Suhtlus klientidega					
7. Töökoha asukoht					
8. Suhtlus kolleegidega					
9. Suhtlus juhatajaga					
10. Ebapiisav töötasu					
11. Vähene tagasside või tagasside puudumine tehtud tööle					
12. Alternatiivsed tööpakkumised					
13. Vähene organisatsioonipoolne innustus					
14. Vähened karjääri- ja arenguvõimalused					
15. Vähene organisatsioonipoolne koolitus					
16. Vajalike oskuste puudumine					
17. Suur töökoormus					
18. Muutused organisatsioonis või tööülesannetes					

IV osa avatud küsimused

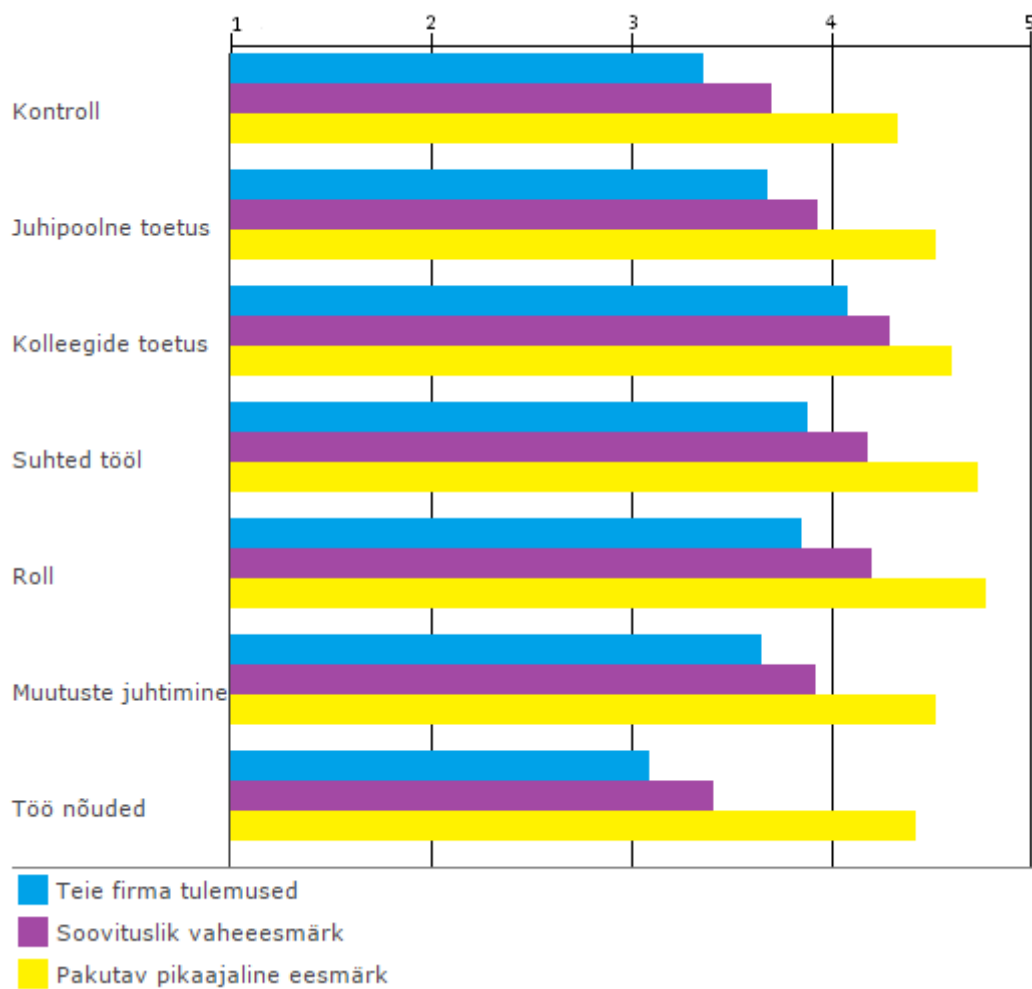
Kas olete viimase kome aasta jooksul viibinud haiguslehel? Kui jah, siis millistel põhjustel?

Milliseks hindate tööstressi taset enda ettevõttes?

Milliseid parendusettepanekuid teeksite ettevõtte juhile tööstressi taseme vähendamiseks?

Lisa 5. Tööstressi kaardistaja keskmised tulemused

Diagramm



Lisa 6. Vastajate avatud küsimuste vastused

Vastajad	Kas olete viimase kolme aasta jooksul viibinud haiguslehel? Kui jah, siis millistel põhjustel?	Milliseks hindate tööstressi taset enda ettevõttes?	Milliseid parendusettepanekuid teeksite ettevõtte juhile tööstressi taseme vähendamiseks?
1	Ei	Keskmine	Kaadri muudatustega oleks vaja tegeleda. Pädevad ja entusiastlikud töötajad teevad teiste töö ka normaalseks kui igaüks annab võrdse panuse.
2	Jah, olin haige	Suht kõrge	Lühemad tööpäevad, kui üks töötaja ei peaks kõik nädalavahetused töötama
3	Ei ole haige olnud	keskmine	Kui tööle oleks valida koolitatud personali ja oskuslikke floriste, oleks kindlasti töötamine kergem ja pingevabam
4	Jah, tasakaalukeskuse häired, kõrge vererõhk	Pigem keskmine	Pakkuda lõõgastus, spordipaketti, müügi- ja klienditeeninduskoolitust
5	Ei	Stressi on vähe	Et laost ei saadetaks suvalist, viletsa kvaliteediga kaupa
6	Vist mitte	Vähene	Parandaks tunduvalt kauba kvaliteeti (väga ebameeldiv on klientidele vana kaupa müüa)
7	Gripi ja külmetuse tõttu	Keskmine	Lühem tööpäev ja suurem tunnipalk nendele, kes oskavad teha nii matuse-, pruudi- kui mistahes floristikaga seotud seadeid ja kimpe.

Lisa 6 järg

8	Jah, kukkusin trepil ja väänasin hüppeliigese	Kõrge, klienditeenindus on stressirohke töö	Sooviksin asutusepoolset abi vabal ajal trennis käimiseks, näiteks soodsam massaaž või jõusaali, ujula külastus.
9	Laps oli haige	Stress käib periooditi. Kui on rohkem tööd, on ka rohkem stressi	-
10	Kõripõletik, hääle kadumine	Keskmine	Kohalikust kaupluse juhatajast oleneb palju
11	Ei mäleta täpselt millal olin, aga põhjuseks oli küünarliigese närvipõletik	Sisestress (oma kaupluses) on positiivne, rahulik ja progressiivne. Välisstress on agressiivne ja negatiivne	Piisaks ka sellest kui kaup mida me igapäevaselt kliendile müme oleks parema kvaliteediga. Väike asi
12	Jah, operatsiooni tõttu- bronhiit	Suht kõrge	Kuulata rohkem töötajate ettepanekuid müügitöö suhtes
13	Jah, peavaludega probleeme pidevalt	Ettevõttega on ok, teatud klientidega on stressirohke	Puhkehetkede ja olmetingimuste parendamine
14	Jah. Halb enesetunne ja kurnatus	Suhteliselt kõrgeks	Mõlemas poes peaks olema kaks täiskohaga töötajat. See hoiaks ära erimeelsused ning töögraafik oleks stabiilne. Poolikud päevad ei sobi kõigile. Erikokkuleppeid võib teha, aga ei ole soovituslikud kuna tekivad pinged.
15	Tööle omased probleemid- seljavalud, mõlemad käed opereeritud	Keskmine	Võiks võimaldada töötajatele soodustusega spordiklubis või massööri juures käimist. Tegemist on füüsiliselt raske tööga ning mõlemad aitaksid

			kehalisi leevendada.	pingeid
--	--	--	-------------------------	---------

Lisa 6 järg

16	Ei	Kui töö meeldib ja kolleegid on toredad, siis kaalub üles pikad ja rasked tööpäevad ning keerulised kliendid	Parimate müüjate tunnustamine, firmasise igakuine infokiri kaupluste meilile.
17	Gripi ja külmetuse tõttu	suur	Tulge meie tasemele!
18	Vist ei ole olnud	Stressi on vähe	Kvaliteetsema kauba saatmist, sest palju pingeid tekitab just keskmisest nõudlikemate klientide nurisemine
19	Külmetuse ja palaviku tõttu.	Keskmine	Palk ei ole piisav sellise füüsiliselt raske töö eest. Professionaalseid floriste on vähe, müüa võib igäiks. Kogemused ja palk peaksid olema tasakaalus.
20	Lapse haigestumise tõttu olin kaks nädalat kodus	Madal	Toimivat süsteemi ei pea parandama, aga arendada ju võib :)
21	Olin haiguslehel, sest nikastasin selja. Tööga seotud füüsilised probleemid	Keskmine	Töögraafik peaks olema korrapärasem, kaupluse juhataja peaks rohkem panustama ja kõigi töötajatega võrdselt arvestama.
22	Ei ole olnud	Väike	Rohkem positiivset tagasisidet, töötajate ära kuulamine ja nende soovidega arvestamine-võimalusel sportimisvõimaluste osaline toetamine
23	Ei ole haige olnud	Kõrge	Väike tunnustamine oleks ehk normaalne?

Lisa 6 järg

24	-	Tööstress on ja keskmine ja periooditi kõrgem	Ettevõtte juht võiks rohkem huvi tunda kuidas poel läheb ja anda võimalusi töötajate motiveerimiseks. Ka pikaajalisele töötajale tunnustust anda. Töö tegemine peaks olema põhimõttel, et mida rohkem tööd teed seda rohkem tasu. Näiteks kuu või kvartali müügikeskmise järgi.
25	Jah, peavalud. Külmetus ja gripp	Keskmine	Kui on aeg arsti vastuvõtule, siis tuleks anda vaba tervispäev, et minna arstile. Mitte panna graafikusse tööle, et minna arstile peab tegema vabast ajast teistele töötajatele tagasi asendamise, et minna doktori juurde..
26	Ei ole olnud haige	Tööstressi pole	-
27	Külmetusega olin vist	Pigem madal	Suurem tunnitasu, paremad graafikud, kvaliteetsem kaup

SUMMARY

PREVENTING LABOR TURNOVER CAUSED BY WORK-RELATED STRESS ON THE EXAMPLE OF RIKETS HULGI OÜ

Stress is a condition where pressure exceeds subsistence limit. Work-related stress is defined as each worker's individual reaction to different stressor. High stress level can cause depression and burnout among employees, which can cause or increase labor turnover in the company. Labor turnover can bring different extra expenses to the company, which means it is reasonable to deal with stress related questions as daily issues.

Customer service is described with words like fast and intense pace of work, long work hours, low salary and difficult customers. All those factors increase the possibility of work-related stress and employees being on sick-leave regarding to stress. It can even cause the intention of leaving or changing job.

In this thesis the author will research the work-related stress in Rikets Hulgi OÜ, finds out the reasons for stress and their impact to possible labor turnover. The author of the paper carried out a research by using questionnaire based on HSE stress model. A questionnaire was carried out to find out employees main reasons why they would consider leaving work and which are the main stressors in their company.

The results of the work-related research showed that the situation in the company in comparison with the average Estonian stress level is too low in all categories. Job demand factor is the one that needs the main attention – this factor includes work load and, intense and salary. Critically low was also the role factor, which means employees doesn't clearly understand their duties and can't link them with company's main goals and intention. The low salary was the main reason why employees would consider leaving work, regarding to this it would be an opportunity to motivate employees with new boonus system in salary.

The author of the thesis believes that the goal of the research is achieved. In addition to that the research tasks are achieved and the author can make suggestions to improve the

situation in the company. The results and the suggestions will be presented to the employees and the employer also.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kati Kirsipuu,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Tööstressist tingitud personalivoolavuse ennetamine Rikets Hulgi OÜ näitel mille juhendaja on Liina Puusepp,

1.1 reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, 17.01.2018